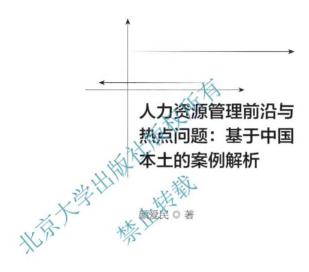
人力资源管理前沿与 热点问题:基于中国 本土的案例解析

颜爱民 ◎著





### 内容简介

本书所选案例完全来自中国本土, 既考虑了行业性特征, 又照顾了区域性和企业所有制特征。在案例编辑上, 本书一方面力图保持各项目的原貌, 凸显 "全真"特征; 另一方面, 基于对每个案例所赋予的解析和传播功能, 对项目资料做了必要的甄选和剪裁。对每个案例做了专门的解析, 并作了评价、使用说明和案例研讨。

本书适合企业人力资源管理操作人员学习和应用,也能满足大学管理学专业和 MBA/EMBA学员学习人力资源管理课程之需。

### 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理前沿与热点问题:基于中国本土的案例解析: 颜爱民著. 一北京:北京大学出版社,2019.1

中国情境人力资源管理理论与实务系列

ISBN 978 - 7 - 301 - 29991 - 3

I. ①人… Ⅱ. ①颜… Ⅲ. ①人力资源管理-中国 N. ①F249. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核 \$2018 第 240518 号

\*\* 名 人力资源管理部分与热点问题: 基式・国本土的案例解析 RENLI, ZIYOAN GUANLI OIAN YAN YU REDIAN WENTI: JIYU ZHONG-GUO BENTU DE ANLI JIEN-

著作责任者 恢复民 著

责任编辑 李 虎 王显超

标准书号 ISBN 978-7-301-29991-3

出版发行 北京大学出版社

地 北京市海淀区成府路 205 号 100871

**风** 址 http://www.pup.cn 新浪微博:@北京大学出版社

电子信箱 pup 6@ 163. com

由 话 邮购部 010 - 62752015 发行部 010 - 62750672 编辑部 010 - 62750667

印刷者

经 销 者 新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 11.5印张 265千字

2019年1月第1版 2019年1月第1次印刷

定 价 32.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@ pup. pku. edu. cn

图书如有印装质量问题, 请与出版部联系, 电话: 010-62756370

## 前 言

《易经·遁卦·象》曰:"遁亨,遁而亨也;刚当位而应,与时行也;小利贞,浸而长也;遁之时义大矣哉。"作为专门管理学科的人力资源管理,一直都被认为主要由人力资源战略与规划、工作分析、招聘、培训与开发、薪酬、绩效考核等职能模块组成,这也是时下人力资源管理专业学习的主要课程内容。 (在我近30年的教学、科研和实务项目开发应用过程中,面临的重要困惑就是人为家源管理内容远不止这些,课堂教学内容离社会和企业实际需求相去甚远,根本,能体现《易经•遁卦》中的顺应时势、与时俱进之意,长此以往,人力资源赞识就会变成一门"死"学问,令人惊惧。幸《道德经》有言:"知不知,尚矣;不知知,病也;圣人不病,以其病病;夫唯病病,是以不病。"如果总能以"病"。此。念来审视我们的专业和教学过程,就能使人力资源管理"活"起来,并永远不。病

本书就是面对企业和社会的实际需要,针对人为资源管理体系"病"出的结果: 大数据时代已经到来, 大数据已经融 人许多学科领域,人力资源管理工作者不能视而 不见, 如何将其应用于人力资源管理 模块,我们从招聘技术人手做了初步尝试,希望 能有枷砖引玉的效果: 企业社会责任 Repropriate Social Responsibility, CSR) 已从理 论研究步入实际应用,并且通过 SA8000 标准的强制认证成为国际市场和贸易的商业 规则, 反推企业关注各利益相关者的切身利益, 它对企业作为股东获利丁县的本质提 出了严峻挑战, 更从根本面上改变企业人力资源管理理念, 进而可能全面影响人力资 源管理的各个模块和各个环节,我们对此也不能熟视无睹:"情绪劳动"作为继"体力 劳动""脑力劳动"之后的第三类劳动形式,改变了人力资源管理之劳动价值的理论基 础,在当今第三产业大力发展,"情绪劳动"日趋重要的背景下同样引起了我们的高度 关注: 在近年私募基金 (Private Equity, PE) 大力发展、影响甚深的背景下, 私募基 金所依托的有限合伙制引起了我们的极大兴趣, 这不就是人力资本和物力资本在企业 制度层面设计上的最好体现吗? 自从两奥多。舒尔茨教授提出"人力资本"理论后, 在理论上确立了人的知识、才能和经验与资本具有同样的地位,但在企业制度设计上 一直除了技术入股有所体现外,真正的管理经验和运营能力享有的资本利得一直难以 得到有效体现,而私募基金所运用的有限合伙制则比较系统地解决了物力资本和人力 资本的有效合作问题, 这是企业人力资源管理在顶层技术设计上的重要模式, 我们对 此讲行了应用探索,并以案例形式在本书予以呈现;成长型企业的发展瓶颈是我们常 年面对并经常需要解决的技术难题,不少企业的企业主理念、人力资源管理模式和人 才引进与留用瓶颈使我陡增了不少白发,而现有的人力资源管理本科甚至研究生教学内容中竟然没有这些内容,我觉得有责任予以补充;企业并购后的整合是一个系统工程,也是全球性的管理学技术难题,我为诸多企业并购后的人力资源整合劳心劳力,觉得做好实在不容易,也觉得应该告知管理学的本科生和研究生们,让他们也劳点神才对;核心员工流失、家族企业的转型和代际传承是我国民营企业发展的重要难题,其中蕴含着大量的人力资源管理原理,也具有广阔的人力资源管理技术应用空间,在一定程度上决定着中国民营企业的未来,这么具有现实意义和社会价值的人力资源管理大规题,我们必须呈现给读者,让大家一起来思考;最后是国有企业的有效激励问题,这是一个长期以来困扰我国国有企业发展的难题,尤其是在股权激励上涉及国有资产保值问题,一直备受争发展的动力机制和有效治理约,问题,关键是如何完善激励力,能从根本上解决国企及展的动力机制和有效治理约,问题,关键是如何完善激励对常和制度,资需要各方面的人来共同探索。

在本书的写作过程中, 我组织我的研究生成立 个专门的秘书工作团队, 协助我 查阅文献、整理资料、编辑文稿、绘制图表、我确定每个章节的写作纲要并提出文献 收集的主要方向后,由学生们分下香阅文献单做初步整理,我对文献进行初步阅读和 梳理后提出进一步补充要求,学生和再进行新一轮的文献搜寻和资料整理;同样,由 我先选定作为案例的项目资料,由学生们按照要求进行初步整理和改编,我再进行写 作和修改定稿。秘书组文献和资料整理的具体分工是。李莹作为组长负责整体协调和 文案统编工作,同时承担第1章、第3章、第3章的文献整理及案例初稿编辑工作; 其他研究生的分下是: 涯玉霞 (第2章、第8章、第9章)、曾莎莎 (第6章、第10 章)、林兰 (第 4 章)、第 5 章), 孙益整、郝迎春和龚紫三个人对全书图片和表格进行 了绘制和整理, 秘书组承扣的工作量是最大、最重要的, 我是在我的研究生助手们的 优质工作基础上完成全书写作的,在此对他们的出色工作表示衷心感谢。我还要感谢 案例企业云南天明视光公司,湖南苗全集团、银天大酒店、深思电气公司、湖南三森 信息公司、一力股份有限公司、华菱钢铁、中联重科等为我们提供科研过程的有力配 合和资料支持;感谢和我一起从事本书案例涉及的管理实务操作项目的各位企业家和 合作伙伴,是他们高质量的工作为本书案例奠定了扎实的基础。

本书的写作源于实际工作面临的问题,原来只打算作为几个章节放到一本人力资源管理案例解析之中,作为对人力资源管理理论和实务工作面临新问题的提示和启发之用,但在写作过程中感觉到这部分内容实在很重要,仅作为一本书的少部分章节极有可能淹没其重要价值。为了凸显其重要性,经与王显超编辑商讨,决定将它们单独拿出来,作为一本探索性著作贡献给读者,应该更有意义,这是本书出版过程中的一个小插曲。

按照我对人力资源管理的理解和研究逻辑;生存(包含经济)是最底层的基础, 文化是人工浇筑的基脚,制度是框架,由此构成人力资源管理的基础面,是一切人力 资源管理问题的根基和源头。当今社会,在精密高效的工业经济生产模式之上,随着 新的信息技术、互联网的飞速发展,人们的生存方式正在发生数千年未有之巨变,加 之"地球村"时代的到来,文化的冲突和融合也日益激烈,中国正处在最深刻的社会 变革时期。"人"的一切,包括生理和心理、身心和社会都面临全面冲击和挑战,人力 资源管理面对着太多的新问题,我们置身于这种激烈变化的时代,只能根据自己所觉 有限,更多的"玉颜爱民 2017年11月8日 丁酉年辛亥月乙亥日 于西麓之麓、中南大学精进轩 察到的一些事物和感悟,做少量的思考和探索,其高度和全面性自然十分有限,加之 写作时间较紧、投入精力有限,本书只能算抛出一块"砖",期待引来更多的"玉"。

# 目 录

第 1 章	章 大数据的影响与应用 ······	1
	V <sub>A</sub>	
1.1	"大数据"的内涵与特征	1
1.2	大数据正全面革新人力资源开发与管理技术	2
1. 3	面对大数据时代的人力资源管理窘境	3
1. 4	典型案例:云南天明视光公司基于大数据技术(1)等招聘流程改进	4
第 2 章	企业社会责任的影响与应用	13
2. 1	企业社会责任的概念和内部	13
2.2	企业社会责任评价维度	14
2.3	企业社会责任已成为中国企业社会形象和国际化的应有之义	14
2. 4	企业社会责任对人力资源管理产生的保护影响	15
2. 5	典型案例、湖南黄金集团基于企业社会责任理念的人力资源管理	16
第3章	합 情绪劳动的影响与应用	24
3. 1	情绪劳动的内涵	24
3. 2	情绪劳动的效应	26
3. 3	权变视角下的情绪劳动	28
3. 4	典型案例:导入"情绪劳动"影响的人力资源管理体系的优化——以银天大酒店为例	32
第 4 章	章 有限合伙制机制设计	44
4.1	有限合伙相关概念及特征	44
4. 2	普通合伙人的激励与约束机制	46
4.3	有限合伙人的风险防范和利益保护机制	47
4.4	典型案例一: 金天私募基金管理公司私募基金合伙机制设计	48
4.5	典型案例二:深思电气公司海外项目合伙方案设计——基于内部创业合伙模式	56

第 5 章	瓦 成长型企业瓶颈突破	67
5. I	相关概念	67
5.2		68
5.3	企业成长理论	69
5.4	minute be made been	72
5.5	突破企业主理念瓶颈	73
5.6	突破人力资源管理模式瓶颈	74
5.7	突破人才引进和使用瓶颈	77
5. 8	典型案例:洞庭湖集团人才引进瓶颈问题解析	78
第6章	并购后的人力资源管理整合	84
6.1	内涵与概念	84
6.2	主要整合模式	85
6.3	整合路径	86
6.4	典型案例:民营控股上市公司对国家并厕后的人力资源整合难题 ——江北船舶制造控股公司	
	并购西北电子公司	- 88
第7章	京家族企业的现代化转型	98
7. 1	家族企业界定及业模型	98
7.2	家族企业发展的生命周期	
7.3	家族式管理模式和现代化管理模式主要差异	
7.4	家族式管理企业终究必须现代化转型 ······	
7.5	典型案例: 湖南三森信息公司现代化转型过程中的管理问题	104
第8章	家族企业的代际传承	117
8. I	家族企业及代际传承的概念	117
8.2	代际传承过程模型	118
8.3	代际传承的内容及常见模式 ·····	121
8.4	家族企业代际传承的影响因素	123
8. 5	典型案例,湖南一力股份有限公司代际传承案例	126
第9章	民营企业的核心员工的流失问题及对策	135
9. 1		135
9.2	代表性的员工流失模型	137

## Ⅵ 人力资源管理前沿与热点问题:基于中国本土的案例解析

9.3	防止核心员工流失的主要方法	141
9. 4	典型案例:三一重工某事业部核心员工流失问题及对策研究	145
第 10	章 国有企业股权激励	155
10. 1	1 股权激励在国有企业中的运用状况	156
10.2	2 股权激励的主要方式	157
10, 3	3 典型案例一,以华菱钢铁为代表的上市公司"限制性股票+股票增值权"模式	165
10.4	4 典刊家例一,一项被撤回的股票期权激励计划——中群重科针对核心品工的股票期权激励	170



## 第1章 大数据的影响与应用

"大數据" (Big Data) 作为独立词汇最早见诸报端始于 1998 年,刚开始并未得到学术界的广泛关注。2005 年,美国 IBM 出版了具有里程碑意义的 Inescapable Data 书,首次描述了大规模数据对企业发展和人们生活的影响。直到 2007 年,"大数据"及其技术被描绘为"等四范式"的科学研究方法时,科学界不对"大数据"做出积极回应。2008 年,Nature 杂志的《《私》字节(Petabyte)时代的科学》。专题的刊出,才正式确立"大数据"在科《是中的地位,并引起轰动。2011 年 6 月,麦肯锡全球研究院的报告《大数据》上,个创新竞争和生产的前沿》指出:大数据的规模、存储容量以前所未有的激度增长,并逐渐渗透到各行各业,成为继入为资本、物质资产之后的义,重数生产要素。 Harvard Business Review (2012) 将"大数据"视为一场新的管理等和、拉开了"大数据"在管理界理论及技术的衰动效应序幕》。

### 1.1 "大数据"的内涵与特征

### 1.1.1 "大数据"的内涵

美国国家科学基金会 (National Science Foundation, NSF) 将大数据定义为:由现代科学设备、网络设施、网络贸易、E-mail、流媒体软件、信息交互技术等多种数

I Tony Hey, Stewart Tansley. Kristin Tolle. The fourth paradigm; data - intensive scientific discovery - science and information management communication in computer and information science [J]. Science, 2012, 6 (5), 36-37.

Big Data; science in the petabyte era [ ] ]. Nature, 2008 (1); 1-136.

Huang S L, Xiang J. "Big Data" Light up "Wisdom" of Human Resources Management System. Science & Technology for Chinese Mass Media. 2013 (12): 76 - 78.

Andrew McAfee, Erik Brynjolfsson. Big data: the management revolution [J]. Harvard Business Review, 2012 (10): 11 13.

### 2 人力资源管理前沿与热点问题:基于中国本土的案例解析

据源生成的多元化、复合型、宽领域、跨周期分布式的数据集群"。全球最具权威的IT 研究与咨询顾问公司高德纳(Gartner)做出的定义是:大数据是通过特定的科学计算处理模式或公式才能了解掌握的有助于提高组织决策力、观察力和流程优化能力的海量、宽域、复合、多元信息资产。NSF、Gartner公司虽然对大数据的定义表述不同,但有一点较为一致、即认为大数据虽然与"海星数据"和"大规模数据"的概念一脉相承。但其在数据体量、数据复杂性和产生速度二个方面均大大超引传统数据形态。大数据的核心价值不在其数据信息规模、而是通过分析、计算、整合海量数据以数规其背后可能蕴含的本质性规律。因此,也有科学家提出"大"数据就是"小"数据,关键是调计大数据技术从不能得到的深层软信息及规律。

### 1.1.2 "大数据"的特征

比较通行的大数据特征是"3V": 規模性(Volume)、多样性(Variety)和高速性(Velocity)。国际数据公司(International Lata Corporation、IDC)认为大数据还应该具有价值件(Value)。而 IBM 则认为大数据特征应该突出其真实性(Veracity)、也就是所谓的大数据"4V"特征。

## 1.2 大数据正全面革新人力资源开发与管理技术

人力资源专业、从重要的职能之一定的估人才管理和开发技术。以及识别更有效地管理人力资本的机会。人力资本的合理配置是人力资源管理的核心。人力资本的优化既是人力资源管理承恒的主题,也是一项长期艰巨的任务,如何解决人力资源的配置和优化难题。分析工具和方法最为重要,传统的依靠经验、直觉和猜测等"实验真实性"(Tried and True)方法来指导人分资源管理技术正日益受到质疑。通过使用数据和指标来设计、评估和实施新的管理政策、解决优化人力资源管理分析水平、指导人力资源战略实践,已成为大数据时代的显著特征<sup>©</sup>

基于这一时代背景,中国企业也开始逐步将大数据应用到人力资源的各个模块。 比如有企业运用数据分析模型,及时对行业发展趋势、政治和法律因素等海量数据

Hilbertin Lopezp. The world's technology capacity to store, communicate, and compute information [J].
 Science, 2011, 332 (6025); 60 ~ 65.

Ward J S, Barker A. Undefined by data; a survey of big data definitions [J]. Preprint, 2013 (5); 55 - 58.

Mark A. Beyer. Douglas Laney. The importance of big data: a definition [M]. New York: Cambridge University Press. 2012.

Kylie Goodell King, Data Analytics in Human Resources: A Case Study and Critical Review [J]. Human Resource Development Review. 2016. 15 (4): 487 495.

讲行动态分析。话时对企业人力资源战略和规划等讲行动态调整。 许多企业开始 使用数据化招聘管理系统、通过从大数据中提取有效招聘信息、筛洗出与企业岗位 需求大体吻合的求职者、将人才素质讲行量化模型匹配、帮助企业寻找与需求高度 匹配的目标人群、大大提高招聘质量和招聘有效性\*。腾讯等还将大数据技术应用于 员丁培训设计,通过大数据分析甄选最适合员工需求的培训内容,使培训更加高效、 更有针对性\*。 绩效管理中应用大数据技术则体现更多的优势,有些企业通过分析员 下绩效数据及其他数据间的潜在联系, 寻找影响员下绩效状况的主要原因, 以此制定 针对性的绩效方案和制度、有效提高组织和员工绩效水平。此外、企业还通过基于互 联网的大数据分析。从广泛信息源中发掘员工在物质、精神、生理、心理等多层面的 需求,从而改变千人一面的传统福利模式,对不同员丁实施差异化福利措施1。

### 面对大数据时代的人力资源管理窘境 1.3

#### 人力资源管理者大数据理 1 3 1

很多企业硬件上已经具备产吸纳数据的可能、面有些企业已在生产系统广泛云 用大数据技术, 但是大数据技术却很难走入入了资源管理领域, 其重要的原因是人 力资源管理者大数据理念的缺失及他似对角色转换的不安。相当一部分人力资源管 理者依然依赖经验和自觉做决策, 联结果必定是, 危险的半真半假就是胡扯 (Dangerous han - truths and total nonsense)

#### 人力资源管理者数据分析技能不足 1.3.2

更普遍的问题是,由于大数据技术尚未进入人力资源管理的教育和培训体系,中 国的人力资源管理者普遍缺乏基本的数据分析技能、虽然有时他们也进行一些调研和 数据分析,但依据的信息是残缺的,分析方法又缺乏科学性,其结果常常只是为自己 的 直觉和经验决策提供说明和佐证而已,这种分析的负面作用较大。2013年美国管理

<sup>1</sup> 韩燕.大数据在人力资源管理领域的应用价值与挑战[J]. 经济研究参考, 2016 (56); 51 56.

<sup>。</sup> 朱翠萍, 孙甫亭, 秦丽伟, 大数据时代下企业招聘有效性研究「JT, 中国人力资源开发, 2015; 70 72.

<sup>©</sup> Clifford L. Big data: How do your data grow? [1]. Nature, 2008, 455 (7209): 28-29.

<sup>,</sup> 徐宗本,冯芷艳,郭迅华,等,大数据驱动的管理与决策前沿课题[J].管理世界,2014(11); 158 163.

<sup>(5)</sup> JL Schwarz, TE Murphy. Human capital metrics; An approach to teaching using data and metrics to design and evaluate management practices [J]. Journal of Management Education, 2008, 32 (2); 164 182.

### 4 人力资源管理前沿与热点问题:基于中国本土的案例解析



### 1.3.3 企业在相当时期内面临专业数据分析人才短缺难题

大数据分析横跨多个学科、从而对数据分析人才提出了极高的要求。专业的数据分析人才不仅需要精通信息科学和技术、同时对统计学、数学、心理学、生产运营等领域也要有深入的研究。当前这方面的人才非常稀缺。据麦肯锡公司相关数据统计、到 2018 年美国专业数据分析人才缺口达到 14 万~19 万人,熟悉大数据应用技术同时了解组织需求的管理者短缺约 150 万人,作为大数据技术设海地的美国,其专业的数据分析人才供不应求现象都如此严重。中国大数据分析、才培养尚未起步,专业性的人才更是十分短缺,这将是制约企业和其他组织的主数据技术应用在人力资源管理领域的重要瓶颈。

### 1.3.4 商业数据安全和个人隐私保护面临新难题

互联网时代的发展以及大数据技术的广泛应归, 一个人隐私和商业机密的安全造成了一定的威胁。大部分数据在采集时都包含了个人偏息,个人信息共享于企业的 ERP 系统、人力资源信息系统、财务系统等数据集中、另外、企业通过网络招聘获得了应聘者大量与工作相关或认了个人生活相关保险和数据。这些个人数据如何保护、如何合理运用是企业需要减少的难题, 如果使用不当会造成个人隐私泄露, 甚至对企业也造成一定的挑战和威胁。因此、企业在人力资源管理中广泛使用大数据分析时,必须首先建立规范的数据收集渠道、维密的数据保护制度。解决好个人隐私和商业数据安全保护的问题。

## 1.4 典型案例:云南天明视光公司基于 大数据技术的网络招聘流程改进

### 1.4.1 公司简介

天明视光眼科诊所创建于 1988 年,是全国性眼科医疗连锁服务机构。天明视光一直致力于持续提供全面眼睛及视觉护理,持续解决视觉障碍,改善视觉功能,维护视觉健康。旗下拥有数百位专业眼科及眼视光技术人才,已为超过百万人提供眼视光解决方案。为了满足快速发展所带来的人员需求激增,公司近年采用网络招聘的方式提升招聘效率。

### 1.4.2 网络招聘现状及问题

公司的网络招聘目前主要依托于本公司官方网站以及智联招聘、前程无忧等招聘 网站, 在站点发布招聘信息, 应聘者在网站了解到企业空缺职位情况后, 在线填写个 人基本信息。公司人力资源部招聘专量定期浏览公司网站、当春阅到应聘者的应聘信 息后,对所有应聘者发送候选人信息表,由应聘者填写自己详细的个人信息。人力资 源部基于个人详细信息,人工筛选出符合公司要求的应聘者,对合格者发送初试邀请 短信, 初试, 复试程序按照传统招聘流程完成,

随着企业规模的不断扩大以及网络招聘方式的广泛应用,由此产生的简历、应 踱者申请、求职咨询的数据量也成指数形式增长,传统成心工简历筛洗或中介招聘 网站的简单关键词筛洗方式无法高效处理议、海点量格、造成招聘初洗效率下降、 应聘者求职反馈严重滞后,入职者与职位匹配产、降,无法有效识别潜在候洗人, 职位空缺无法得到及时满足。除此之外, 轮轮长赖企业官方网站或其他招聘网站被 动接受应聘者简历投递、缺乏企业与应题者的互动交流渠道、降低了招聘双方双向 选择的有效性。如何高效处理海域积息数据、提高企业招聘录用率、在提高招聘效 室的同时降低招聘成本,是天明视光公司面临的难题。

### 1.4.3 基于人数据技术的网络招聘流程改进方案设计

基于天明观光况司的网络招聘难题、中南大学人力资源研究中心专家组建议将 大数据处理流程与技术植人到天明视光的网络招聘工作中,着重从重建网络招聘平 台与政进网络招聘流程两个方面人手对现有网络招聘流程进行了优化、整体优化方 案如图 1.1 所示。

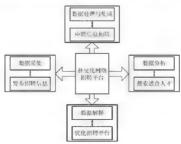


图 1.1 整体优化方案流程图



### 1. 搭建社交化网络招聘平台——扩展有效数据源

为增加有效应聘者的数量,企业在现有的基础上,积极搭建社交化网络招聘平台。公司内部的员工可以利用这个招聘平台进行交流,公司外的人可以利用这个平台全面了解公司信息。

第一,注册企业官方微博、微信公众号、知乎专栏等,定期更新与发布企业最新 资讯和招聘信息。由于企业潜在招聘对象集中分布于拥有本科以上学历的眼科人才, 因此可借助社交网络用户门槛这一组分手段,减少无效应聘数量。

第二,公司将线上招聘集道与公司内部员工推荐这一线下渠道相结合,间接授权 下公司老员工进行初步筛选工作,在减少招聘工作人员工价量的同时,提高初选与空 缺职位的匹配度。具体操作模式为:要求公司全体员、贷款企业线上招聘系统,并将 这一系统与自己的社交网络平台(微博、QQ、微声,LinkedIn等)建立关联;招聘 信息发布后,系统会通过同时面向求职者和报酬取查的权向扩展匹配算法,对社交网 络和简历数据库的大数据进行数据挖掘和分析/找出同公司老员工有关联的潜在求职 者;启动内部员工推荐程序。

### 2. 优化网络招聘流程——应用大数据技术提高网络招聘效率

### (1) 数据采集——发布招聘信息。

为減少后续数据筛选工作量, 天明视光公司采用差异化信息发布方式, 根据招聘 岗位的不同层级与需求特点,选择不同的信息发布渠道。

对于前台导诊、客服咨询、验光员、涉外护士等一般性职位。招聘对象主要为应届毕业生或职龄较短的求职者、企业采用广发式信息发布方式。直接将招聘信息在企业官网、智联招聘、前程无忧等平台上发布。借助以大学生为主的社交网站、使招聘信息迅速地进行有效扩散。对于从这一渠道获得的简历。需要设立来源记录、即在应聘者信息中注明其获取招聘信息的来源、如微信公众号、微博、LinkedIn等,方便在渠道数据分析时加以参考。

对于美容激光操作师、光学研发工程师、门店店长等空缺职位, 天明视光公司 采用储备式招聘方式。通过微博的关注分组与智联招聘、前程无忧等注册认证门槛 功能,设立了对应不同高级职位的专门人才库,实时关注企业所需人才的动向, 同 时注重与人才的日常互动, 当企业特定职位出现招聘需求时, 通过私信等方式即可 与招聘对象直接沟通。同时、企业内部员工也可借助前述内部推荐网络平台协助企 业完成高端人才的招聘信息发布。

(2) 数据处理与集成 应聘者信息初步筛选。

在获取应聘者简历、求职申请或求职推荐后,企业采用人机结合的方式进行数 据的初步筛洗。在原有年龄、专业、外语程度筛洗标准基础上、增设了性格、社会 实践经验等多重参数、采用基础参数与匹配参数累计加分的筛洗标准完成应聘者的 初选。以前台导诊岗位为例,基础参数为年龄<25岁,外语程度为大学英语四级> 500 分。这两个参数为淘汰类参数,同时满足两个条件才能通过选择,由此得到基 础得分10分;之后在专业、同类从业经验、性格三个匹配参数中、每满足一个指标 获取 5 分加分、最终对通过淘汰参数的应聘者赋予得分、按照得分高低给予后续匹 配优先权。

为避免因为筛洗关键词设置问题而错失人才的现象, 这一筛洗过程采取人机结合 方式。筛选标准与参数设定由用人部门与人办资源部共同完成、用人部门着重从胜任 能力角度设立参数。人力部门主要从应聘者综合素质与企业环境融合度等角度设立参 数、最终筛洗结果由人力部门牵头、地人部门负责人共同确认生效。

(3) 数据分析——应用人小奇边技术识别合适候选人。

对于通过员工推荐以及创步筛选的候选人、需选一步精确识别其与空缺职位的匹 配度,这一问题可应限人才需达技术加以解决、人才雷达技术是由"数联寻英"和 HiAll 两家公司联合开发的,它是基于云端、利用大数据进行定向分析和挖掘,帮助 企业寻找适合的人术。

人才雷达技术是在九个维度上对应聘者进行分析。这九个维度分别是职业背景、 专业影响力、好友匹配、性格匹配、职业倾向、工作地点、求职意愿、信任关系、行 为模式。人才雷达技术的操作思路可以分成以下三个步骤。

第一,建立九个维度的职位胜任力模型。

人力资源部门在原有胜任力模型的基础上,对九个维度分别设置可量化的子项。 下面我们以光学研发工程师岗位对 A、B、C、D 四位候选人的招聘为例,分析具体对 该模型的应用。

- ① 将职业背景的评价子项设置为工作年限、原所在企业规模、岗位级别,其中工 作年限分为 0~3 年、3~5 年、5 年以上三段,分别得分 1 分、2 分、3 分。原所在企 业规模分为 0~99 人、100~500 人、500 人以上,分别得分 1 分、2 分、3 分。岗位级 别分为助理、中级、高级三种,分别得分1分、2分、3分。
- ② 将专业影响力设置为获奖次数、专利技术数量、下属人数三个、获奖次数分为 0~5次、6~10次、10次以上,分别得分1分、2分、3分。专利技术数量分为0~5 次、6~10次、10次以上,分别得分1分、2分、3分。下属人数分为0~10人、11~ 30人、30人以上,分别得分1分、2分、3分。

### 8 人力资源管理前沿与热点问题: 基于中国本土的案例解析

- ③ 将好反匹配分为好友个数、好友亲密度平均值、好友之间平均每天互动次数三个,好友个数分为 0~50 个、51~100 个、100 个以上, 分别得分 1 分、2 分、3 分。好友亲密度平均值分为 0~60 分、61~90 分、90 分以上, 分别得分 1 分、2 分、3 分。好友之间平均每天互动次数 0~10 次、11~20 次、20 次以上, 分别得分 1 分、2 分、3 分。
- ① 将性格匹配分为社会实践次数、特殊奖励次数、性格特质三项,社会实践次数分为  $0\sim5$  次、 $6\sim10$  次、10 次以上,分别得分 1 分、2 分、3 分。特殊奖励次数  $0\sim5$  次、 $6\sim10$  次、10 次以上,分别得分 1 分、2 分、3 分。性格特质分为,情绪稳定性得 1 分、谨慎性和随和性得 2 分、外向性和开放性得 3 分。
  - ⑤ 职业倾向分为成就测验、情景模拟、能力测试、得分为专业测试得分。
- ⑥ 工作地点分为是否为本地人、意向工作地是否为公司所在地、能否出差,"是" 得 2 分,"否"得 1 分。
- ② 求职意愿分为意向岗位是否与应聘岗位相同 计 体经验是否与应聘岗位匹配, 目标薪酬与岗位薪酬的相差度,前两个回答"是" 42分,回答"否"得1分,第三个相差0~1000元得3分,1001~2000 承收之分,2000元以上得1分。
- ⑧ 信任关系可分为情景模拟得分; 医上坡的信用评分、原同事的信用评分 (10分割).
  - ⑨ 行为模式可分为团队精神、、加油能力、应变能力、得分为专业测试得分。 经过分析统计、四人的程分情况 A<sub>n</sub>、B<sub>n</sub>、C<sub>n</sub>、划 规表 1-1。

表 1-1 候选人得分情况

应聘者		(A)	-		W.	1		С			D	
1	3	2	2	2	3	1	2	2	3	2	3	1
2	3	2	1	3	1	1	3	2	2	1	2	3
3	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2
L	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2
5	39	36	41	31	34	35	40	34	38	31	35	44
6	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1
7	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1
8	8	7	7	6	5	6	9	5	4	7	6	6
9	42	45	46	36	32	31	37	39	46	41	46	31

第二,设立职位胜任能力权重系数矩阵。

每个评价要项对胜任能力的影响度不同, 因此需要事先设立职位胜任能力权重系 数矩阵、以确保能力评价的准确性、天明视光光学研发工程师职位胜任能力权重系数 矩阵结构见表 1-2, 其中 Q。为第 i 个职位在第 j 个评价要项的权重系数。

	表 1 - 2	表 1-2 权重系数								
$\mathbf{Q}_U$	j=1	j=2	j=3							
i=1	0.04	0.03	0.02							
i=2	0.05	0.03	0.01							
i=3	0.01	0.03	0.01							
i = 1	0, 03	0.02	0, 01							
$I = \hat{\mathfrak{J}}$	0.01	E. H.X	0.06							
ı = 6	0. 05	ETOP	0.06							
ı — 7	0, 01	1. 1 0.03	0.03							
i 8	0.03	0.03	0. 02							
1 - 9	0.0341	0.01	0, 05							

第二、计算应聘者的职位胜作能力得分、选择会适应聘者。

将A、B、C、D的多项得分进行加权调整。得出每个应聘者的胜任能力评价得 分,例如可以得出 A 在职业背景维度的得入为 0.22 分,B 的职业背景维度的得分为 0.19 分, C 的得分为 0.20 分, D 的很多为 8.19 分, 同理可以算出四人其他维度的得 分情况。结果

应聘者		A			权重系数		得分
1	3	2	2	0.04	0.03	0.02	0.22
2	3	2	1	0.05	0.03	0.01	0.22
3	1	2	2	0.01	0.03	0.01	0.09
1	2	1	2	0.03	0.02	0.04	0.16
5	39	36	41	0.04	0, 05	0.06	5. 82
6	2	2	2	0.05	0.04	0.06	0.3
7	2	2	2	0.04	0.03	0.03	0.2
8	8	7	7	0.03	0.03	0.02	0.59
9	42	45	46	0.03	0.04	0.05	5.36
合计							

表 1-3 应聘者 A 的得分



表 1-4 应聘者 B 的得分

应聘者		В			权重系数		得分	
1	2	3	1	0.04	0.03	0.02	0.19	
2	3	1	1	0.05	0.03	0.01	0.19	
3	1	1	2	0.01	0.03	0.01	0.06	
4	1	2	1	0.03	0.02	0.04	0.11	
5	31	34	35	0.04	0.05	0, 06	5.04	
6	1	2	1	0.05	0.04	0. 66	0, 19	
7	1	2	1	0.04	0.03	0.03	0.13	
8	6	5	6	0.03	0. 53	J. U2	C. 45	
9	36	32	31	0.03	0-01	0.05	3. 91	
合 计								

表 1-5 应聘者 C 的 4分

应聘者		C		11/1	权重系数		得分
1	2	2	3-4	10.01	0, 03	0, 02	1.20
2	3	2	139 1	0, 05	0.03	0.01	0, 23
3	2	1 ,	1/1	0.01	0.03	0.01	0.06
- 1	1	111	2	0.03	0.02	0.04	0.13
5	10	, 31 5	38	1 Colon	0, 05	J. 06	5, 58
6	1 ,	10	2	6,05	0, 04	J. 1.6	0, 25
7	2/	1	2 h.	0.04	0.03	0.03	0.17
8	1/2	5	1.12	0, 03	0, 13	1, 02	0,5
9	67	39	46	0.03	0, 04	0.05	4.97
			合 计				12.09

表 1-6 应聘者 D 的得分

应聘者		D			权重系数		得分
1	2	3	1	0.04	0.03	0.02	0.19
2	1	2	3	0.05	0.03	0.01	0.14
3	2	1	2	0.01	0.03	0.01	0.07
4	1	1	2	0.03	0.02	0.04	0.13
5	31	35	44	0.04	0.05	0.06	5.63
6	1	2	1	0.05	0.04	0.06	0.19
7	2	2	1	0.04	0.03	0.03	0.17
8	7	6	6	0.03	0.03	0.02	0.51
9	41	46	31	0.03	0.04	0.05	4.62
-			合 计				11. 65

在此基础上绘制人才需达图。如图 1.2 所示。可以看出候选人 A 距离中心最远。 是最符合要求的。为了验证系统改讲的有效性,人力资源部将 A、B、C、D 四人同时 录用,并对四人的工作情况进行跟踪,结果显示,A 在四个人中的表现最好。



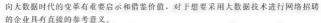
(1) 数据解释——优化企业网络招聘平台。

依据大数据分析技术所撤出的人员筛选结果需要在企业内部得到充分的应用。企 业将每一次网络招聘结果在企业内网公示。其中包含候选人获取的渠道、候选人胜任 能力的特征概括、推荐维中每个推荐人获得奖励额度等关键信息,以便为后续招聘提 供参考。此外、企业网络招聘平台同时承担发布招聘信息与树立企业形象的双重功能。 天明视光公司 医根据应聘者在招聘网站各版面停留时间判断其兴趣点,进而进行了重 点建设;同时依据应聘者对网站文字、图片、视频的浏览次数及停留时间,合理分配 文字、图片及视频的所占比例: 再根据合适候选人招聘信息的社交网络渠道来源,对 已选择的社交网络信息平台讲行重点维护。增加招聘信息转发、关注度、讲一步提高 

### 1.4.4 室例解析

云南天明视光眼科公司是我常年合作支持的企业。作为一个采用库销经营模式。 以技术服务为主导的企业、近年来发展势头讯猛、尤其是以光学研发工程师为代表的 核心人才的需求量大,其招聘数量和质量成为公司发展的重要问题。而对企业在全国 范围内的连锁模式扩张和相应的个国范围内的招聘, 公司人力资源部门忙得焦头烂 额,还是不能够满足各个地方扩张和发展的人才需求,为了解决这一难题,我们尝试 应用大数据技术取得了意想不到的效果。案例详细展示了大数据技术应用于企业招聘 的全过程, 是一次大数据技术应用人力资源管理领域的有益探索, 对人力资源管理面

### 12 人力资源管理前沿与热点问题:基于中国本土的案例解析



评价: 本案例从构建网络招聘平台与改进网络招聘流程两个方面人手对企业原有招聘流程进行了优化,比较详细介绍了网络招聘工作中如何进行数据采集、数据处理和集成、数据分析和数据解释、最终绘制雷达图、达到了招聘目标的全过程。实践证明、大数据技术确实可以大幅度扩展招聘范围、提高招聘效率和招聘精准程度、遴选到企业优秀人才。当然,能够应用大数据技术实施这一招聘过程的改革、首先得益于企业核心管理者的开放的思想和先进的理念。同时公司确实而临招聘的巨大压力,在客观上也促成了这种先进技术的实施和成功。本案例毕竟是一次大数据思想和技术在人力资源管理的应用探索、具有望读者化产的实验值,但许多方面的考虑未必很成熟、希望读者能产品实验的进一步思考和探索大数据技术如何有效应用到人力资源管理其他模块的领域之中。

使用说明;本案例是一个实用的网络招聘案》 直点介绍如何将大数据处理流程 与技术植入网络招聘工作之中。希望读者遥远本案例建立起重视数据、应用数据、数 据增值的理念、建立起大数据与人力资源管理融合的观念、与时俱进、及时将大数据 应用到人力资源管理其他职能模块文值。

### 案例研讨:

- 1. 本案例将大数据应即到招聘领域还有哪些不是计请提出改进意见。
- 2. 从本案例的大数据应用中, 你得到的主要启示是什么? 讨论将大数据应用到人 力资源管理其他模块的引行性及面临的问题

## 第2章 企业社会责任的影响与应用

由于对企业本质的认知不同、传统的以资本主导、资本雇佣劳动的企业本质决定 育企业的一切行为以资本所有者的意志和获利目标为中心、企业显现的是追求利益最大化的纯经济行为特征。进入 20 世纪 70 年代以后,"社会公正""消费主义"等问题受到重视、企业应期行为造成的自然环境恶化问题日益内配、企业及其资本控制者与社会及其他社会相关人员的冲突和矛盾日益失锐。1500 年,Freman 构建了利益相关者理论。企业从传统的资本所有者角度拓展到了利益相关者,包括企业的债权人、雇员、消费者、供应商等交易伙伴。也包括政治部门、本地居民、本地社区、媒体、环保主义等压力集团,甚至包括自然环境、人类后代等受到企业经营活动直接或间接影响的客体。企业的不力动机是由企业的各利益相关者利益目标博弈和平衡的分类,所决定。企业社会责任(Corporate Social Responsibility、(SR) 已成为"代管理的重要课题"、地成为人为资源管理的全球性热点问题,它已从根本上影响到人力资源管理的课意。进而影响到人力资源管理的各种操作技术和运行机制。

## 2.1 企业社会责任的概念和内涵

企业社会责任的概念起源于 20 世纪 60 年代,是在美国经济萧条、企业大型化引发的社会问题日益严重、经济民主运动日趋高涨的时代背景下产生的。"企业社会责任之父" Howard Bowen 在 1953 年最初提出的企业社会责任是指"商人的一种义务,即商人要依据社会的目标和价值来制定政策、作出决策或者要遵循的行动规则"。进入70 年代, CSR 概念的内涵不断扩张, Carroll (1979) 提出了著名的企业社会责任四维度模型,即企业社会责任包括经济、法律、伦理、资源四个维度。当前的企业社会

Freeman R E. Strategic management: A stakeholder approach [M]. Boston: Pitman. 1984.

Bowen H R. Social Responsibility of the Businessman [M]. New York: Harper & Row, 1953.

<sup>©</sup> Carroll A. A three dimensional conceptual model of corporate performance [J]. Academy of Management Review, 1979 (4), 497 505.

fi )

责任内涵不仅包括创造利润(为股东利益负责),对员工、社会和环境做出承诺、同时 也包含商业道德、安全生产、劳动者合法权益、资源节约、慈善公益、关爱弱势群体 等方方面面<sup>©</sup>。

### 2.2 企业社会责任评价维度

继 Carroll (1979) 的四维度模型之后,诸多学者对企业社会责任的评价维度进行 了探索、使之口趋完善和规范。Steiner (1980) - 将企业社会责任分为内部企业社会责任和外部企业社会责任。内部企业社会责任主要是针对员工方面的责任、包括员工培训、晋升、工作环境等方面的内容;外部企业社会责任直播激发少数团体的创业精神以及培养或雇用残障人员。Frederic (1983) "则济水公责任分为自愿性和强制性两个维度。自愿性责任指企业自发性活动、如慈产品等;强制性责任则是指法律法规限定的责任,如保护员工工作安全、防治环境、杂等。Clarkson (1995) 「指出企业应该对六个主要的利益相关者负责;顾客工员工、供应商、投资商、社区和环境。它不仅从经济视角,而且从环境及社会数值赴充了企业社会责任模型。

目前影响最大、最具权威性的必是欧洲联盟委仗会(2001)给出的企业社会责任模型。它包括内、外两个维度。其内部维度是指主要与人力资源管理和环境影响管理有关的公司实践。包括与人力资本的管理和投资相关的活动、健康和安全问题、变化过程的管理、并减少对环境的影响。其外部维度是与外部利益相关者有关的活动、特别是其中包括当地性区、消费者、商业化性和供应商、包括与公司的关系和这些利益相关者有关的贪骸,以及尊重人权和关注全球环境问题。

## 2.3 企业社会责任已成为中国企业 社会形象和国际化的应有之义

1997 年由"社会责任国际" (Social Accountability International, SAI) 发起并联合欧差跨国公司和其他国际组织、制定了社会责任国际标准 (Social Accountability

<sup>」</sup> 李歌、颜爱尺、徐婷、中小企业员工感知的企业社会责任对离职倾向的影响机制研究[J]. 管理学报、2016、13 (06): 847~854.

<sup>2</sup> Steiner G. A. Business, Government & Society [M], New York: Random House, 1980.

<sup>©</sup> Frederic William C. Corporate Social Responsibility in the Reagan Era and Beyond [J]. California Management Review (Berkeley), 1983, 25 (3); 145 157.

<sup>©</sup> Clarkson M E. A Stakeholder Frame Work for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance
[J]. Academy of Management Review, 1995, 20 (1); 92 117.

8000 International Standard, SA8000), 建立起整套的 SA8000 社会责任管理体系认证 制度,并迅速为众多国家和国际组织所采纳,成为对世界贸易产生重要影响的国际性 制度体系。企业社会责任由此被强制性推广到全球的大部分地区。由于国际组织和许 多国家将 SA8000 作为出口的"蓝色壁垒",作为"劳工保护"和"公平"竞争的重要 内容,任何国家的产品或劳务要想进入这些参与的国际组织成员国或实施 SA8000 作为 贸易规则的国家,都必须按照 SA8000 的标准承扣规定的企业社会责任。这是我国企业 开始关注并迅速重视和推广企业社会责任的重要外部动因。当然、企业社会责任报告制 度自然还是由跨国公司带入中国的。1999年, 壳牌(中国)公司发布了我国第一份企业 社会责任报告。2006年,深圳证券交易所发布了《上市企业社会责任指引》。引导和鼓 励上市企业发布企业社会责任报告,这是我国企业社会责任发展的重要转折点,从此, 中国企业社会责任报告制度迅速普及,社会责任报告数量电源了井喷式的增长。2015 年中国企业社会责任报告自皮书统计数据显示,从2006年到2015年十年间,社会责任 报告的总量从 32 份增长到了 1 703 份, 实现了迅速的增长。

#### 企业社会责任对人力资源管理产生的深刻影响 2.4

如前所述,实施企业社会责任的理论动因是利益相关者理论,企业的行为、运营 的动力和目标从单一的股东利益转向利益相关等。这无疑会对人力资源管理从理念到 操作产生全方位的影响。Greenwood (\$@) 研究发现, 重视和推行企业社会责任的 公司在人力资源管理方面有以下四个特征: ①奖励体系会遵照公平、公正、自治、尊 重原则:②重视工作环境的安全,重视员工身心健康的保护,特别重视对意外事故发 生的防止;③对待员工遵循尊重、透明、诚实和审时度势的原则;④尊重和保护员工 的隐私。

企业实施社会责任可以营告良好的工作氛围,形成雇主品牌效应, 塑造良好的企 业社会形象,增强组织吸引力,从而形成经济绩效的良好循环。我们通过对中国企业 的实证研究发现。企业社会责任可以提升员工的组织支持感和外部荣誉感,进而显著 正向影响员工的角色内行为和组织公民行为。员工角色内行为的改善最直接的表现是 提高企业的绩效;组织公民行为包括利他、文明礼貌、任劳任怨、责任心和公民道德 等行为。组织公民行为是组织赖以健康发展和保持高绩效的重要基础,因为企业社会 责任能够提升员工组织公民行为。它当然会从诸多方面正向影响员工行为绩效和组织 绩效。通过我们的实证研究还发现,企业社会责任能够降低员工离职倾向,员工会更

T 土浦動, 国家治理, 政府治理和社会治理的含义及其相互关系[], 国家行政学院学报, 2014 (3).

<sup>@</sup> Greenwood M R. Ethics and HRM: A review and conceptual analysis [1]. Journal of Business Ethics. 2002, 36 (3), 261 278,

愿意留在拥有良好声誉和企业社会责任的企业中、企业由此可降低因人才流失而造成 的损失①

随着 SA8000 在中国企业的普遍推广,这种对企业有一定强制性的定期社会责任 报告披露制度,会倒逼企业调整经营理念,从过度专注企业利润目标转向关注企业员 丁、供应商、消费者和社会环境等诸多方面的利益,有利于企业树立良好的品牌形象, 赢得顾客和社会各利益相关者的满意,从而提升了企业竞争力。当然,企业社会责任 的实施和认证过程,也推动着企业内部管理系统发生了深刻变革,推动着企业人力资 源管理从战略规划、工作分析、考核、薪酬福利、培训和激励各个方面产生相应的 亦革。

### 典型案例:湖南黄金集团基于企业社会责任 2. 5 理念的人力资源管理

#### 2, 5, 1 集团简介

湖南黄金集闭有限赤种公司 (以下简称"湖水黄金集团"或"集团公司") 干 2006年1月经湖南省人民政府批准,由湖南省内资委和中国黄金集团共同出资组建, 2006年4月18日成武排牌成立。成立时原名"湖南金鑫黄金集团有限责任公司"。 2012年8月经湖南岭人民政府批准,更名为湖南黄金集团有限责任公司。集团公司注 册资本 6.6亿元,其中省国资委出资 50 648.4万元,占 76.74%;中国黄金集团公司 出资 15 351.6 万元,占 23.26%。集团公司主要从事黄金和其他有色金属矿产资源的 投资、开发利用及相关产品的生产和销售、贸易、资本运营、资产管理、矿山采选冶 等下生、下程的设计、咨询及技术服务。县国内第五大产金公司、第二大产锑公司、 重要产钨公司,是中国黄金协会副会长单位、中国钨业协会常务理事单位、中国有色 金属工业协会理事单位。

目前集团拥有予公司10家,其中1家控股上市予公司——湖南黄金股份有限公 司(股票代码002155),3家全资子公司 湖南中南黄金冶炼有限公司、湖南时代 矿山机械制造有限责任公司、湘金国际投资有限公司、3 家挖股子公司 湖南金水 塘矿业有限责任公司、湖南省财鑫好望谷置业有限公司、湖南苗金集团矿业投资有限 公司,3家参股子公司 湖南宝山有色金属矿业有限责任公司、湖南鼎塑贵金属有限 公司、湖南省稀土产业集团有限公司、32家三级子公司。业务涵盖黄金、有色金属的探

李歌,顏愛民,徐婷,中小企业员工感知的企业社会责任对离职倾向的影响机制研究[1],管理学 报, 2016, 13 (06), 847 854.

采选冶、锑钨深加厂和矿山机械制造,拥有金锑钨综合冶炼厂、高砷高硫黄金冶炼厂等 9 家冶炼加工单位, 1 家产品销售中心, 1 家铺钨外留公司, 截至 2015 年年末, 集团 (含全资、控股子公司) 在职员 [8768人。

#### 集团公司企业社会责任实践 2.5.2

集团公司主要以黄金和其他有色金属矿产资源产品为主、其在采矿及冶炼等生产 讨程中必然会涉及员工的人身安全、健康、环境保护以及与周边居民的关系等诸多方 面的问题。同时由于国家强调"探索创新矿产资源开发模式",要求实现科学发展观的 矿产资源开发方式,实现对资源的可持续利用,加强了对矿产企业社会责任的要求, 湖南黄金集团众多子公司都与矿采和冶炼等相关、不可避免地要加强对企业社会责任 的重视, 实现自身的可持续发展。

我们根据 Carroll 的企业社会责任金字塔模型。可以发现集团公司在企业社会责任 四个维度的实践如下所述。

### 1. 经济责任

集团公司在 2016 年全年 共火 黄金 20 720 下北 同比增加 5.16%; 锑品 30 246 时,同比减少 1.78%; 钨晶 2°011 标吨,同比增加 20.66%。2016 年实现合并销售收 入 67, 81 亿元, 同比 17,07%; 实现利润总额 15 451,66 万元, 同比上升 831,71%; 实现好原于母公司股东的净利润,24 350,25 万元,同比上升 482,3%。公司 连续多年分红内报给股东,近三年,累许派发现金红利合计6010.20万元,三年累计 派发现金红利总额占合并报表中归属于上市公司股东平均可分配利润的 52%。这一系 列硕果表明公司逐步实现企业的经济责任以及对股东这一利益相关者的责任。

### 2. 法律责任

集团公司严格根据《公司法》《证券法》《企业内部控制基本规范》及相关法律法 规要求,完善公司治理模式,注重发展质量,促进公司更加符合现代企业的理念和标 准。其下属矿山企业及相关项目也取得了《采矿证》《安全生产许可证》《中华人民共 和国开采黄金矿产批准书》等相关证件,严格遵守国家有关矿产资源开发的法律法规, 履行其法律责任。

### 3. 伦理责任

公司秉承诚实守信的商业行为准则, 注重与各利益相关方的沟通和协调, 共同构 筑信任合作的平台,始终坚持"品质超前"的质量方针,"百分之百"的质量目标,把 客户的要求作为最高质量标准。集团陆续通过了 ISO 9001: 2000 质量管理体系认证,



其下属子公司辰州矿业也持续通过了 ISO 9001: 2008 质量管理体系认证。

### 4. 慈善责任

集团公司一直积极履行社会公民义务,回报社会、服务社会、积极参与社会公益 事业, 在力所能及的范围内, 积极参加所在地区的科教卫生, 社区建设, 捐资助学, 挟贫济闲等社会公益活动, 促进公司所在地区的发展, 为推进和谐社会建设贡献自己 的力量。2016年湖南黄金集团社会公益捐赠金额达100万元,其下属子公司辰州矿业 为照顾公司周边居民及公司员工,一直坚持招聘当地人为员工,其员工到目前为止 基本上是"矿、代""矿四代"; 2014年以前, 辰州矿业一直设有子弟学校及医院, 为周边居民、员工及员工家属提供了便利。在企业蓬勃福工发展的同时兼顾了地方 的发展。

### 5. 两大利益相关者: 环境和员工

集团公司坚持安全生产,切实保护环境。冀州坚持可持续发展战略, 围绕年度安全环 保工作目标,有效运行 ISO 14001 环境管理体系,集团主要生产矿山还获得了国家"绿色 矿山"称号。其中,2016年,公司的安全环保投人;183万元;全年百万工时伤害率 3.98%,比上年度下降9.95%。全年未发生重大交通、设备、火灾事故。在资源开发、矿 山建设及开采过程中, 注重保护当地居民利益、重视环保管理, 不断更新完善污染治理 设施、确保污染治理设施正常运行、严格执行国家排放标准、确保废水、废气等污染物 达标排放。重视技术创新、树立"绿水介山就是金山银山"的环保意识。2016年、公司 成功实现了碰碰流去害化处理, 彻底解决了砷碱渣环保难题。通过积极探索, 公司创新 了烟气脱硫 [12], 使得二氧化硫排放浓度达到 100mg m'左右, 远低于国家 400mg/m'的 新排放标准。2016年公司还加强了对废水的治理力度、排放指标均满足标准要求、砷碱 渣清洁牛产工程也已投入运行, 危险废物得到妥善处置。

集团公司除在实现经济责任的同时也是实现了对股东的社会责任,公司还在追求 企业发展时始终追求企业与员工利益的共同提升。由于集团公司下属子公司大部分是 矿山类企业、员工的健康是企业必须重视的问题、所以公司每年都会组织员工进行健 康体检和专项体检, 辰州矿业公司还通过了 ISO 18001: 2007 职业健康安全体系认证, 足见集团公司对员工的重视。其中,集团公司在2016年完成接尘岗位4521人次、接 毒岗位 710 人次的健康体检, 并对发现问题员工及时进行康复治疗, 另外, 为促进员 工职业的发展,2016年,公司继续深入开展员工权益维护类培训,通过采取集中培训 与个人自学相结合的培训形式,确保培训效果,全年培训18530人次;建立了管理、 技术、操作三个不同方向的全员职业发展通道。营造员工学习与成长环境、有效管理 员工职业发展。

### 2.5.3 集团公司在可持续发展过程中遇到的问题

集团公司作为以黄金和其他有色金属矿产资源产品为主的公司。在资源可持续利 用、员工安全健康生产、环境保护等方面也不断地面临挑战。

### 1. 内部环境严峻。企业发展而临挑战

2014年年末, 集团除锑以外的保有资源储量不大, 优质资源量重少, 与国内其 他行业内大型企业比,集团控制的资源储量偏少。集团控制的部分资源基地矿床规 横不大、他质工作程度偏低、探矿难度大、周期长、探矿效果较差,所属矿山新增 资源不足以支撑矿山 可持续发展。部分新基的刚结束基本勘探。生产勘探和基建了 程尚未展开,权证办理还需相当艰难的过程,要选入达效还需较长时间。部分老矿 山进入资源危机期和衰减期、开采深度和难度增大、探明资源逐年减少、难以支撑 矿山的特绿稳定生产。

产品量难以达到需要,成本也在不断加大。资源开发的投资大、生产成本刚性 上涨。集团所属基地主要分散在偏远而区,基建投资大;资源储量规模较小,大规 模开发难度较大;所属矿山都是11下开采,机械化程度不高,开发成本高,资源竟 争激烈,矿业权获取成本较高;矿山周边关系处理难度越来越大,协调成本上升较 快;生产成本逐年上升,电力价格以及材料成本上涨,安全环保支出增幅大;用工 矛盾仍较突出, 发脏累险岗位工种用下紧张, 队伍流动大、素质不高, 人工成本刚 性上涨。

集团在资源综合利用、专业体系设计、选治工艺优化、产品深加工技术研发、 井下机械化和自动化等方面技术优势不明显, 竞争力欠缺。集团的自主研发能力也 存在不足,人才队伍中有影响力的核心人员偏少,创新性人才更是缺乏,整体技术 水平有待引进、培育和提高,加大自主知识产权核心技术的研究,加快解决技术瓶 颈问题。

### 2. 外部环境严峻。企业竞争压力加大

从外部环境来看,2015年,黄金、锑品、钨品价格的大幅下跌,黄金、锑品、钨 品产品的销售价格受到影响,集团主要产品价格可能持续低位震荡,能源、原料、人 工等生产要素成本将刚性上涨, 对集团公司销售收入及利润将产生较大影响。 国家对 矿业监管、安全环保、职业防护的政策和法规目趋严格。集团而临安全生产、环境保 护方面的投入越来越多。加之目前我国黄金行业集中度不断提高,大型黄金集团为主 导的新格局正在形成, 行业内企业之间的竞争日趋激烈。集团虽然有自身特色和一定 优势,但与同行业大型矿业企业相比,在规模、效益和综合实力上仍存在一定差距,



集团核心竞争力的提升面临一定挑战。据中国黄金协会统计、2014年我国黄金十大产 金省(区)中湖南省位列第五(见表2 1)、湖南黄金集团矿产金、黄金销售收入、 经济效益分别位列全国第八、第十和第六、与行业中的主要产金集团尚存在一定差距。

企业名称	规 模	资源储量	利润总额	技术水平及行业地位
中金黄金	总资产 276.41 亿 元,营业收入 335.5 亿元,年矿产金 182.8吨	拥有矿权 136 宗, 面积 836km², 保有 黄 金 金 屬 量 562.72吨	1.91 亿元	拥有独立自主知识产权的生物 氧化提金技术和原矿焙烧技术, 以及代表我国同行业最高水平的 "99.999 极品黄金"精炼技术
山东黄金	总资产 226 亿元, 营业收入 458 亿元, 年自产金 26.9 吨	拥有十余座金矿山, 黄金储备 74吨, 远 景 储备 条240吨	12 18 187	下国家重点挟持的 520 家大 规论业,选治总回收率达世界先进水平,采矿方法、难选治企输 6 处理、含制版水零排放行业领先,建设绿色矿山成果显著
紫金矿业	总资产 752 亿元, 营业收入 588 亿元, 年产金 159 吨	拥介的2008km2、金金7個保存储板1331吨	33. 24 16 16 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	拥有国内单个矿山规模最大、 入选品位最低、生产成本最低的 低品位金矿矿出,以铜金矿开发 为主
山东招金	总资产24 亿元, 营业收入196 亿元, 年产金32.9吨	拥有矿 (2.81) 面积1 2121 元 金 金属储量 372 吨	6.8 亿元	拥有领先的加压氧化工艺、细 菌氧化工艺等。中国企业 500 强。招金品牌为中国 500 强最具 价值品牌
湖南黄金	总资产 85.3 亿元, 年产金 15.5 吨, 营业收入 61 亿元	拥有矿权 62 宗, 面积 744km², 保有 金属储量; 金 88.6 吨, 锑 27.2 万 吨, 钨 8.3 万吨, 铅锌 38.7 万吨	0.49 亿元	拥有世界领先的金锑冶炼分离 核心技术,国内领先的深井开采 技术,国内领先的高神高疏复杂 金翰矿冶练技术,国内领先的多 金属综合回收技术

表 2-1 国内主要黄金企业对比情况表 (截至 2014 年年底)

基下以上严峻的内外部环境,集团的利润将受到较大影响,开采成本等也在不断 上升,能够派发给股东的现金红利也会有一定削减,用于维持集团健康发展的资金问 样会受到影响。

### 3. 人才培养体系与分配激励机制的建设有待提高

·是集团科研、资本运营、海外经营人才及高技能人才比例偏低, 生产 ·线用工 矛盾依然突出;以岗位管理为基础,公平公正、层次分明的职业发展通道、储备干部 体系尚未完全建立。

"是针对普通员工,以"价值创造和利润贡献为导向、兼顾公平"的薪酬浮动和 激励机制尚未真正实现:针对高、中层管理人员、科研领军人才等企业骨干,以中长 期激励的创新激励体系尚未起步。

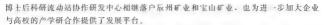
### 集团公司基于企业社会责任的人力资源管理制度

集团公司一直积极履行企业社会责任。积极发展自身经济以促进企业及股东、员 地方的共同发展,严格遵守减排标准以保护生态环境,积极参与社会公共事业等。 随着企业社会责任理念在中国企业内尤其是国企内的推广,,黄金集团不断调整经营理 念,将其不断融入其人力资源管理制度之中,集团尤其注重对员工责任的履行,并通 讨人力资源管理来实现对其他方面的责任。

首先,集团积极将履行企业社会责任的理念深入到企业文化当中,集团公司坚持 大力弘扬"企业为家、艰苦创业"的企业粉妆、坚持以人为本、和谐发展的价值观。 营造员工实现自我价值与企业目标同向。有单黄金企业历史文化积淀与现代湖湘文化 创新相结合的黄金企业文化的良好知识。始终将社会责任意识和观念贯穿于企业的发 展战略、生产经营和管理的各个环、企实践中不断深化改革、加强管理、锐意创新、 加快发展。始终把稳健经费与规范治理、安全生产、环境保护、节能减排、员工权益 和社会公益作为全面履行社会责任的重要内容以上有社会责任意识的企业文化使企业 在社会中形成良好的声誉、更易吸引人才选入企业、使员工认可企业、留住企业需要 的人才。

其次,集风坚持"以人为本"的企业宗旨,在人力资源的储备、人才招聘、选 拔、 育人、 留人方面均将吊下放在首要位置。 集团公司采用公开意聘的选人用人体 系:建立集团机关量下职业发展通道:积极组织、聘请专家和学者或公司内部专业 技术管理人员进行知识讲座、有计划洗派员工参加各类专业技能培训班和会议、并 设有专门的职工教育经费;针对不同岗位设定不同的考核方式,如根据子公司性质、 经营管理水平、发展能力及年度生产经营目标任务等确定考核指标。一般分为目标 绩效考核、行业对标考核和纵向对标考核三组; 薪酬组成 一般包括基薪、绩效年薪 和薪酬系数,基薪主要根据公司经营难度、经营风险等结合所在行业和地区平均下 资水平来确定。各项基本制度充分考虑员工的实际情况和岗位特征,充分体现"以 人为本"的特征

再次, 鉴于资源开发、自主创新能力不足, 选治工艺优化、产品深加工技术研发、 井下机械化和自动化等方面技术不足以形成优势, 集团公司全面实施人才强企战略, 以培养一支高素质的经营管理型人才、科技创新型人才、高技能型人才、国际化人才 为目标。集团公司计划投资4亿元打造集团创新中心,通过重组或重建的方式,在长 沙组建一家集科研、勘查、检测、设计于一体的矿业设计科研中心。院上专家工作站、



最后,集团公司考核的一大特色是实行内部经济责任制。子公司的生产中的安 全环保问题是集团公司社会责任的重点。集团公司通过内部经济责任制的方式将绩 效与安全环保问题紧密联系在一起。其流程为,由集团公司战略规划确定目标指标 和项目指标分解到责任主体集团公司与其签订年度目标责任书。由总经理金头、各 分管领导和部门参与、按年度进行考核。如各矿业子公司负责人有粉尘浓度合格率 以及年百万工时伤害率等附加考核指标。若出现伤亡或者重大污染事件、最直接的 影响就是负责人工资大幅降低,从而大大提升了粉尘浓度合格率以及降低了年百万 工时伤害率。

### 2.5.5 室例解析

本案例的湖南黄金集团是我作为省国资金源蚌担任外部董事的企业,作为一个以 百年矿山为背景的大型有色金属采洗冶煤冷企业集团。经济效益与环境保护、企业发 展和对员工责任的矛盾从来都很突出。公司在导人企业社会责任理念。定期发布企业 社会责任报告后,在理念和制度层面逐步融入企业社会责任思想,企业逐步向经济绩 效、环境绩效以及社会绩效量者统一的良性发展方部迈进、呈现出很好的可持续发展 势头。因其具有比较好的典型意义,我们将其转变过程和社会责任报告的部分内容整 合起来,编成案例以给读者,

评价: 犹如门外人一样, 作为法术的企业是社会的重要组成部分, 其行为自然也 就具有社会属体,必须符合社会规则,承担必要的社会责任。西方学界在20世纪后期 提出句括经济、法律、伦理、资源在内的企业社会责任模型后,企业责任很快从学术 研究领域进入到商业规则和国际贸易秩序的制度层、已滴变成为企业运行和管理的重 要外部强制性约束条件、由此企业社会责任成为企业管理不得不关注和重视的重要 领域。然而,企业社会责任在中国的发展明显滞后,中国企业的企业社会责任意识 和管理制度体现均明显落后于世界竞争环境所需,这是我们选用本案例的重要原因。 本案例真实地呈现了湖南黄金集团将企业社会责任导入到企业管理尤其是人力资源 管理的过程,其青涩和探索性特征十分明显,但对企业推行社会责任仍然有重要引 领意义。

使用说明:企业社会责任的核心是在于兼顾企业与其利益相关者的利益,不同企 业面对的主要问题不同。本案例企业作为资源开发型企业、其在环境保护及与环境利 益相关者的利益矛盾,以及由于职业病引发的对员工的社会责任是该企业社会责任应 该主要关注的对象,而有些企业如食品和药品企业, 其社会责任可能更多地体现在对 消费者身上,建议读者根据不同企业来重点关注不同的利益相关者,不可照搬。本案 例中企业社会责任较多地停留在理念层面、建议读者更多地关注制度操作层面的企业 社会责任,这需要我们共同努力推进企业社会责任在我国社会中的应用深度,以利于 企业的可持续发展。

### 案例研讨:

- 1. 找出本案例中企业社会责任实施存在的问题,并提出改进意见和方案。
- 2. 针对一家纺织企业,如果未能有效实施企业社会责任,它在国际贸易中会面对 什么样的问题? 由此讨论企业社会责任实施的商业价值。

## 第3章 情绪劳动的影响与应用

情绪作为理性的对立面、一度被视为职场禁忌。美国社会学家 Hochschild F 1979 年首次提出"情绪劳动" (Emotional Labor) 的概念、将"情绪劳动"视为,种有别于脑力劳动和体力劳动。而在实践中广泛存在的另一种劳动形式。自此之后工作场所的情绪问题得到了学界和实践界的共同关注,经过四十零的发展、情绪劳动研究积累了丰富的成果成为组织行为学与人力资源管理研究领域中一个重要的研究主题。服务业在现代经济中扮演着越来越重要的角色、设立创造业也前所未有地重视对客户的服务与支持。服务性岗位从业人员的队伍以及成大、他们的日常工作中包含大量的"情绪劳动"。尽管"情绪劳动"在国内的证》是是应用方面受到的关注甚少。但我们认为"情绪劳动"应该成为我国人为资源管理理论和实务界高度重视的、具有深入研究和广泛应用价值的重要领域。

## 3.1 情绪劳动的内涵

Hochschill we 早给出的"情绪劳动"定义是,服务业从业人员按照组织要求,在 公共场合,为呈现他人可见的面部表情和肢体语言而对自己的个人感受进行管理的工 作行为。其实而是一种职业角色的"粉油"型

学者们在 Hochschild 的基础上进一步发展和完善了情绪劳动的定义,认为情绪 劳动是在与顾客互动过程中展现得体情绪的行为及相应的心理过程。 (Ashforth 8.

Hochschild A R. Emotion work, feeling rules, and social structure. American Journal of Sociology, 1979 (85): 551-575.

② 廖化化, 颜爱民, 情绪劳动的内涵 [J], 管理学报, 2015 (12); 306-312.

夢化化, 颜爱民, 情绪劳动的效应、影响因素及作用机制 [J]. 心理科学进展, 2014 (22); 1504-1512.

Hochschild A R. The managed heart: Commercialization of human feeling. Berkeley, CA<sub>1</sub> University of California Press, 1983.

S Ashforth B E. Humphrey R H. Emotional labor in service roles; The influence of identity [1]. Academy of Management Review, 1993 (18); 88-115.

Morris J A. Feldman D C. The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor [J]. Academy of Management Review, 1996 (21), 986-1010.

Humphrev, 1993; Morris & Feldman, 1996)。由此可知,情绪劳动具有双重内涵, 它既可以指征工作中的情绪表法要求,也可以指征个体在工作场所的情绪调节行为工。 前者被定义为展现规则 (Display Rule), 后者被定义为情绪劳动策略 (Emotional Labor Strategies) .

#### 情绪劳动展现规则 3, 1, 1

员工情绪的外部表现必须遵循·定的规则, 这种规则在情绪劳动理论中被称为展 现规则、展现规则是组织对量工在服务过程中展现给顾客的情绪的内容、程度、多样 性和一致性的要求,是组织基于对顾客的了解而制定的行, 光规范。一般以正式或非正 式的组织制度形式存在。作为正式的组织制度、组织据此繁励和惩罚员工相应的情绪 表认行为, 实现对员工情绪展现行为的指导和控制。

#### 3, 1, 2 情绪劳动策略

(3)进行情绪调节的两种常见方式。因而被称为情 绪劳动的两种策略。表层扮演整个体为了展现符合组织规则的情绪,对情绪的外部表 现(如表情、姿势、语调》选行调整、比如"强颤欢笑"。深层扮演指个体通过调节内 心感受来展现符合组织配别的情绪,比如"热情洋溢"。情绪调节涉及压抑消极情绪与 假装积极情绪两个过程、常见的调节、打毁包括自我说服与想象两种。表层表演和深 层表演的主要发别 : ①指向的对象 70间,表层扮演调节的对象是情绪的外部表现, 深层扮演调节的对象是情绪的内在体验;②个体干预发生的时间不同,表层扮演中调 节发生在情绪体验之后,深层扮演中调节发生在情绪体验之前;③结果状态不同,表 层扮演中情绪表现是背离情绪体验的, 而深层扮演中两者是一致的。

<sup>@</sup> Grandey A A, Chi N W & Diamond J A. Show me the money! Do financial rewards for performance enhance or undermine the satisfaction from emotional labor? Personnel Psychology, 2013, 66 (3): 569 - 612

Hochschild A R. The managed heart; Commercialization of human feeling. Berkeley, CA; University of California Press, 1983.

<sup>@</sup> Grandey A A. Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotion Labor [J]. Journal of Occupational Health Psychology, 2000, 5 (1), 95 110.



#### 作用手员工 3, 2, 1

实证研究发现,情绪劳动的表层扮演较多的对员工产生负面影响,比如会给员工 带来情绪耗竭、情绪失调、压力、消极情绪状态、工作满意度降低、个人成就感降低、 T.作投入减少等。。更进一步的分析表明,表层扮演不仅直接影响员 T.心理健康,还 会通过它们引发其他的一些负面结果,如离职意向或行为,角色背离行为、工作家庭 双向冲突、工作退缩行为等」。研究也揭示,深层扮演了最工工作水平的结果变量之 间存在正向关系。如 Brotheridge 和 Grandey (2003) 通过对来自 5 个不同行业的服务 性岗位员工的研究发现,深层扮演能显著提高员工的个人成就感。Chen 等人 (2012) 通过对中国酒店业一线员工的研究发现,深层扮演能显著提高工作满意度、降 低工作倦怠,并进一步影响个体的、体绩效"。Grandey (2003) 的研究发现深层扮演 会使员工提供服务时进行更多的诱感传递 (Affective Delivery), 为顾客提供友好而温 情的服务①

论中扮演着重要的角色。首先、展现规则源于顾客期待、企业

<sup>1</sup> 廖化化、颜爱民、情绪劳动的效应、影响因素及作用机制「J]、心理科学进展、2014 (22): 1504-

Brotheridge C M. Grandey A A. Emotional labor and burnout; Comparing two perspectives of "people work". Journal of Vocational Behavior, 2002 (60): 17-39.

Bechtoldt M N, Rohrmann S, De Pater I E, Beersma B, The primacy of perceiving: Emotion recognition buffers negative effects of emotional labor. Journal of Applied Psychology, 2016 (96): 1087 - 1094.

<sup>@</sup> Diefendorff, J M. Greguras G J. Contextualizing emotional display rules: Examining the roles of targets and discrete emotions in shaping display rule perceptions. Journal of Management. 2009 (35); 880 - 898.

Brotheridge C M. Grandey A A. Emotional labor and burnout; Comparing two perspectives of "people work". Journal of Vocational Behavior. 2002 (60): 17-39.

<sup>@</sup> Chen Z, Sun H, Lam W, Hu Q, Huo Y, Zhong J A. Chinese hotel employees in the smiling masks; roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance, The International Journal of Human Resource Management, 2012 (23); 826 845.

Transley A A. When "the show must go on": Surface and deep acting as predictors of emotional exhaustion and service delivery. Academy of Management Journal, 2003 (46): 86 96.

基于对顾客期待的了解制定出组织规则1. 其次、顾客县服务交易互动的主体之一, 悬情绪劳动者展现出来的情绪的直接目标受众。同时, 作为互动主体之一, 顾客的反 馈以及顾客本身的态度、行为又会反过来影响情绪劳动者的情绪体验和表达。

实证研究发现,深层扮演正向影响顾客对员工顾客导向的认知、进而影响顾客对 服务质量的总体评价,再进一步影响顾客忠诚意向。类似地,深层扮演会改变顾客的 情绪状态,并进一步影响服务者 顾客融洽 (Customer employee Rapport) 和顾 客满意度,并以顾客满意度为完全中介。进一步影响顾客忠诚意向。.

表层扮演对顾客的影响模式要复杂得多。跨行业样本的研究发现,表层扮演单独 作用时对多个顾客变量既没有积极影响也没有消极影响, 但它与顾客识别准确性 (Customer Detection Accuracy) 的交互作用对顾客导向的认知有显著的负向影响。就 是说,如果服务者采用表层扮演策略,即使展现出来的情绪符合顾客期待和组织要求, 但若顾客看出来他的情绪是伪装的、虚假的,顾客就公对他的服务导向进行负面评 价。但是,受服务者伪装水平的影响,顾客并不能识破所有的表层扮演。因此在某 种意义上可以说,情绪劳动只要不被察觉,就不会对顾客产生消极影响。

#### 作用于组织 3, 2, 3

希望通过规范员工的情绪表达来提高组织绩效是还有重视情绪劳动管理的组织的 共同期待。多个实证研究证明、情绪劳动对员工的整体绩效有显著的影响、表层扮演 和深层扮演以不同的路径、不同的方向作用手统效。同时、上文中不管是员工工作态 度、工作行为, 还是顾客的服务质量证的, 满意度、忠诚意向无一不是组织绩效重要 的前置变量、风水、虽然没有实证研究直接测量情绪劳动对组织销售额或利润的影响、 但情绪劳动对宁组织的影响是不言而喻的, 只是相对于员工和顾客而言, 组织维度的 结果变量处在情绪劳动因果关系链上相对远端的位置。

Diefendorff J M. Richard E M. Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. Journal of Applied Psychology, 2003 (88): 284-294.

<sup>@</sup> Hennig - Thurau T. Groth M. Paul M. Gremler D D. Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. Journal of Marketing, 2006, 70 (3): 58-73.

<sup>@</sup> Groth M. Hennig - Thurau T. Walsh G. Customer reactions to emotional labor; The roles of employee acting strategies and customer direction accuracy. Academy of Management Journal, 2009 (52): 958 - 974.

<sup>(3)</sup> Côté. A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain [1]. Academy of Management Review, 2005 (30): 509 530.

<sup>□</sup> 廖化化,颜爱民,情绪劳动的效应、影响因素及作用机制[J].心理科学进展,2014(22);15.4 1512.



#### 3.3.1 个体特征变量的调节作用

#### 1. 性别

由于男性习惯克制情绪、女性倾向于表达情绪,因此形成、假装对女性来说更难, 表层扮演给女性带来的内在压力、后续影响可能会大大鬼性。实证研究显示、相比男 性,表层扮演确实会给女性员工带来更强烈的消极持续,进而导致更强的情绪耗竭感、 更多的工作退出行为和更低的工作满意度 《宋史扮演可以通过重新评价、想象等认 知手段来调节情绪体验与表达,因而研究者推断由于女性可能从深层扮演中获得更强 烈的积极情绪体验,所以深层扮演或能对女性后续的工作行为产生更强的驱动力。实 证研究显示,女性在一天工作中的深层扮演越多,消极情绪便越少,工作退出行为也 随之显著减少,这一关系在男性样本上却不显著。

不管采用哪种策略,情绪劳动过程涉及的情绪调节对女性的内在心理状态、工作 行为的影响都更大了其中既有积极影响也有消极影响。男性则似乎对这一过程具有一 定的免疫力, 所受办响甚微。这表明、女性在情绪劳动工作中并没有明显的先天优势, 她们并不像早期理论认为的那样更擅长从事情绪劳动工作。

#### 2. 外倾性

外倾性对情绪劳动与员工心理健康、工作绩效的关系有显著的调节作用。内向者 在 · 天工作中的表层扮演越多, 消极情绪便越强烈; 而外向者 · 天工作中的表层扮演 越多,消极情绪却会显著减弱。类似地,表层扮演给内向者带来的情绪耗竭感也显著 高于外向者。但值得注意的是,深层扮演在显著减弱内向者消极情绪的同时,也会小

i 廖化化·颜爱民、权变视角下的情绪劳动。调节变量及其作用机制 [J]. 心理科学进展、2017 (25): 500 - 510

D Scott B A. Barnes C M. A multilevel field investigation of emotional labor, affect, work withdrawal, and gender. Academy of Management Journal, 2011, 54 (1): 116 136.

<sup>⇒</sup> 刘朝· Ⅰ赛君· 马超群· 等、基上多层线性模型的情绪劳动、情绪状态和工作退缩行为关系研究。 管理学报, 2013, 10 (4), 545 551.

辐减弱他们的积极情绪。显萎增强外向者积极情绪的同时,又小幅增强他们的消极情 绪"。总体而言,情绪劳动对于内向者来说更难、负效应的风险更高,外倾性是一项 对情绪劳动员工有益的特质。

#### 3. 自我监控

自我监控水平高的个体被称为社交场合的"变色龙",他们对情境线索敏感,善于 察言观色、随机应变。实证研究发现:自我监控水平高的人更善于"表演"(Acting), 与顾客。同事互动时他们相比低自我监控水平的人会有更多的表层扮演。深层扮演却 旗鼓相当:。自我监控还对情绪劳动与多个结果变量之间的关系有显著的调节作用, 深层扮演对高自我监控者的工作满意度有显著的积极影响。对低自我监控者的工作满 意度影响不显著; 工作日间个体深层扮演的波动幅度《Deep Acting Variability)越 大, 高自我监控水平者的工作退出行为便会显著增加, 低自我监控水平者的工作退出 行为却会显著减少: 表层扮演的波动幅度 (Surface Acting Variability) 对两者工作满 意度(负向)、工作退出行为(正向)的影响分向一致,但对高自我监控水平者的影响 程度显著小干低自我监控者®。

总体而言,高自我监控水平的人,有更多的表层扮演,深层扮演自我监控水平高 的情绪劳动者工作满意度相对更高。但情绪调节行为的频繁波动对他们来说也是有心 理代价的。长期保持情绪调黄的随机应变状态是否会有损于个体身心健康、长期绩效 是一个值得我们进一步探讨的问题。

任务自我效能感包括情绪调节自我效能感和表层扮演自我效能感两种操作性定 义。前者指个体对于自己是否能够有效地进行情绪调节的信念,后者则指向更加具体 的表层扮演过程。实证研究发现、情绪调节自我效能感高的量工在受到顾客带待后做 出的报复性破坏行为要显著少于那些情绪调节自我效能感低的员工!: 表层扮演自我

① Judge T A. Woolf E F. Hurst C. Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience - sampling study, Personnel Psychology, 2009, 62 (1): 57-88.

Decelik H. An empirical analysis of surface acting in intra - organizational relationships. Journal of Organizational Behavior, 2013, 34 (3): 291-309.

<sup>(3)</sup> Scott B A, Barnes C M, Wagner D T, Chameleonic or consistent? A multilevel investigation of emotional labor variability and self - monitoring. Academy of Management Journal, 2012, 55 (4); 905 - 926.

<sup>,</sup> Wang M. Liao H. Zhan Y J. Shi J Q. Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers: Examining emotion and resource perspectives. Academy of Management Journal, 2011, 54 (2), 312 334.

#### 30 人力资源管理前沿与热点问题:基于中国本土的案例解析

效能感对表层扮演和情绪耗竭之间的关系有显著的负向调节作用<sup>1</sup>。此外,表层扮演自我效能感不仅弱化了表层扮演导致的情感承诺降低,也对低情感承诺导致的缺勤行为增加起到了减弱作用,最终使表层扮演与缺勤行为之间显著的直接关系变得完全不显著。。这些研究说明,当个体相信自己能有效地进行情绪调节(即使是表层扮演)时,情绪劳动对个体内在状态。后经行为的消极作用令显著减弱。

#### 3.3.2 工作情境变量的调节作用

工作场所的情境因素包括两类:任务特征和社会性特征。任务特征包括自主性、 组织监管强度、薪酬设计等,社会性特征主要是上级的影响。

#### 1. 自主性

同样的任务情境中,自主组的任务绩效显著 那些要求按指令呈现特定情绪的被试,指令组会有更多的表层扮演行为、明显而情绪耗竭感,自主组的表层扮演、情绪耗竭均不显著,工作自主性会显著现金深层扮演与工作满意度的关系,扭转表层扮演作用于情感健康、情绪耗竭、 清澈度的作用方向。这些数据说明,工作自主性对情绪劳动作用于员工心理健康、绩效及工作满意度的过程都有不容忽视的影响。

### 2. 情绪展现规则的强度

组织展现舰喊宣常以正式制度的联战争,现对员工情绪活动的监管、干预、并且有研究显示,中 遗废的展现规则管理效果最佳。行业情绪劳动要求也是衡量工作中展现规则强度的一个指标,其实质是行业从业人员在日常工作中需要进行社会互动、情绪管理的强度,它反映的是社会公众对特定职业角色的期待。相对非正式的、内隐

Pugh S D, Groth M, Hennig - Thurau T. Willing and able to fake emotions; A closer examination of the link between emotional dissonance and employee well - being. Journal of Applied Psychology, 2011, 96 (2): 377-390.

Nguyen H. Groth M. Johnson A. When the going gets tough, the tough keep working: Impact of emotional labor on absenteeism. Journal of Management, 2016, 42 (3): 615-643.

<sup>©</sup> Goldberg L S, Grandey A A. Display rules versus display autonomy: Emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. Journal of Occupational Health Psychology, 2007, 12 (3): 301-318.

Johnson H A M. Spector P E. Service with a smile. Do emotional intelligence, gender, and
 autonomy moderate the emotional labor process? Journal of Occupational Health Psychology, 2007,
 12 (4): 319 333.

Bhave D P. Glomb T M. Emotional labor demands, wages and gender; A within person, between jobs study. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2009, 82 (3): 683 707.

的行业情绪劳动要求而言,正式的组织展现规则绘员工带来的控制感更直接。更强 列1、因此,当组织对员工情绪活动实施高强度监控、干预时,展现规则的消极作用 便会凸显出来。行业情绪劳动要求由于对员工行为的影响路径重长、方式更内障、给 员工制造的压力相对有限, 展现规则的积极作用便会彰显出来。这一解释与上文工作 自主性的影响机制是相互呼应的、因此、组织需要对量工情绪劳动进行一定的指导与 约束,但也不宜下预太多;是了在情绪调节与表法活动中享有一定的自主性具有重要 音义

#### 3. 绩效工资

且有交换价值是情绪劳动的基本属性之一。学者们指出了作收入(尤其是绩效奖 励) 作为工作结果具有绩效反馈功能,它会反过来对精绵劳动的作用过程产生影响。 将结数 下资作为情境因素引入了情绪劳动与工作满意意的关系模型中讲行系列实验发 现,在同等情绪劳动要求下,有奖励组的工作满意度、积极心情(兴奋感、自豪感) 均高于无奖励组。实地研究中,不同形式的绩效奖励(主观感知或实际获得)对情绪 劳动要求、表层扮演与工作满意度的关系与有显著的调节作用。在低绩效奖励的情境 中、情绪劳动要求对工作满意度的影响不显著。表层扮演对工作满意度有显著的负向 影响;在高绩效奖励的情境中、情绪劳动要求、表层粉涉对工作满意度均有显著的正 向影响。绩效奖励对深层扮演与工作满意度之间的区向关系没有调节作用。这些数 据说明,经济奖励的主观感知与客观刺激对于诱绪劳动工作者来说都有积极的意义。 它不仅有益于总体工作满意度,还能唤起价等劳动者的积极情绪;它能放大行业展现 规则的积极效心,赋予表层扮演积极的力量、又不会削弱深层扮演的积极作用。可见、 下作场所的情绪告动要求,情绪调节行为并不像早期理论假设的那样,必然以牺牲品 工心理健康为代价换取组织利益。

#### 4. 管理者

作为组织的代理人、管理者的存在、支持程度、行为风格都对员工情绪劳动有着 重要的影响。研究发现,有主管领导的情绪劳动工作者的工作满意度要显著高于没有 主管的同行从业者。此外、在低主管支持的情境中、表层扮演、深层扮演都会带来工 作满意度的降低、工作倦怠的增加。但主管支持对表层扮演的调节作用相对深层扮演 更强。Kaplan 等人 (2014) 进一步指出, 领导者自身的情绪管理行为也是员工积极情

O Grandev A A. Diamond I A. Interactions with the public: Bridging job design and emotional labor perspectives. Journal of Organizational Behavior, 2010, 31 (2-3); 338-350.

D Grandey A A, Chi N W, Diamond J A. Show me the money! Do financial rewards for performance enhance or undermine the satisfaction from emotional labor? Personnel Psychology, 2013, 66 (3); 569 612.



绪、展现规则认知、压力感的重要影响因素 。领导的行为风格, 比如唇虐领导行为 会给那些倾向 下采用表层扮演策略的下属带来更加显著的情绪耗竭感,并以此为中介 讲一步增加员工工作很缩行为:,而消德型领导对下属表层扮演与工作投入之间的负 向关系有显著的调节作用,但是对深层扮演主效应的调节作用不显著。 总体而言, 管理者既可能是员工情绪劳动过程中赖以寻求支持的对象。同时也可能是额外的压力 来源。因此、组织应该重视主管在员工情绪劳动过程中发挥的作用、而作为管理者则 应该注意在日常管理中关注、关心员工的情绪表现。

#### 典型案例:导入"情绪劳动"影响的人力资源 3.4 管理体系的优化——以银天大酒店为例

#### 3.4.1 公司简介

银天大酒店于2006年8月1日本北升 , 是集客房、餐饮、娱乐为一体的商务型 酒店,它是浏阳市首家荣鹏国家不是级的旅游饭店、酒店总建筑面积 4.2 万平方米, 投资规模 3.6亿元。酒店拥有各类型客房 221 间 (套) 餐饮区域总营业面积 6 000 多 平方米,餐位1200个。"风格各异的餐饮包刷30个,另设有咖啡厅、两餐厅、大堂 吧、商务会所等; 拥有不同类型和规模的公议室6个,能满足各类会议,婚、寿喜宴 需求; 康体中心总产业面积为6 200 多平方米。其中: 娱乐 (KTV) 大小包厢 28 个, 棋牌 54 间, 昆岭 18 间, 桑食、保健按摩 18 间,以及美容美发等; 另设有 200 平方米 的健身房,310平方米的室外游泳油以及乒乓球、台球等康体娱乐项目。用心做、做 精细、坚持做、做品牌,是企业一贯的思想理念,并一如既往坚定企业的发展战略, 立是本土市场, 拓展会议和旅游营销渠道, 加强内部管理, 树立高星服务意识, 提升 企业品牌形象,做顾客的贴心人。

酒店把"以顾客为中心,以市场为导向"作为企业经营的核心理念,秉承"顾客 悬亲人, 服务是快乐"的服务宗旨, 在完善硬件设施的基础上, 同时加强员工的队伍 建设、技能培训、安全管理、规范各项规章制度、为提高管理水平、酒店酿造酒店管

<sup>(</sup>https://www.common.com/s.com/s.common.com/s.com/s.common.com/s.co emotion management: A theoretical model, The Leadership Quarterly, 2014, 25 (3): 563-580.

<sup>.</sup> Chi S C S, Liang S G, When do subordinates' emotion - regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. The Leadership Quarterly, 2013, 24 (1): 125 137.

Du XJ. Guy ME. How emotional labor and ethical leadership affect job engagement for Chinese public servants? Public Personnel Management, 2014, 43 (1), 3 24.

理专家、教授和资深人上来店进行全方位的培训。同时采取"走出去、请进来"的方 式,与同行交流管理经验、互通业务信息。通过多渠道、多手段全面提高管理和服务 水平。特别是学习"青岛海景文化"以来,就将其文化运行精髓"认同、领悟、渗透、 行动、结果",以及文化实践"内化于心、外化于行"贯穿于始末,从立足于"为浏阳 争光添彩"的企业使命出发、提高员工对企业的认同感和归属感、企业文化建设坚持 以人本思想为指导。从关注员工需求出发、高度重视员工的满意度、通过价值引导和 思想统一,增强员工主人翁精神,实现员工个人和企业的双向发展。

在竞争越来越激列的大环境下,银天大酒店试图讲一先增强酒店的服务水平,提 高企业竞争实力, 虽经过不断地服务培训但效果总不尽如人意。为解决这一难题, 银 天大酒店特地向中南大学人力资源研究中心项目小组进行咨询。

## 3.4.2 人力资源管理现状及其问题分析

酒店目前定编 470 人,有直接面的客户的一线服务型员丁 221 人,约占总员丁数 PA (共同区域打扫) 部服务人员 8 人。可以看出。整次部的服务人员最多, 占服务人 员总人数的近一半,其次是客房和康乐部服务人员。

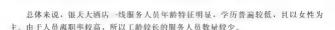
在年龄构成户、服务人员的年龄特征划据。40岁以上员工42人,30~39岁员 [47 人, 29 以及以下员 [132 人, 分射占总服务人员数量的 19%、21%和 60%。 其中, 30 岁以上的服务人员多数在客房和康乐部服务, 30 岁以下的服务人员集中在 餐饮和前台,整个酒店的客房部仅有 1 人未满 30 岁,其余全部为年龄较大的易下。 这是因为餐饮业的服务人员招聘本身就倾向于对收入要求不高、在其他行业无特殊 技能的年轻人, 而客房部出于安全性、稳定性、细致性和低成本考虑, 更愿意雇用 年龄较大、有经验的女性。

服务人员的学历普遍偏低。221 名一线服务人员中,具有大学本科学历的占 16%; 大专学历的占 29%; 大专以下学历的最多, 约有 55%。尽管酒店在薪酬制度上有一定 的偏向,可由于高学历的员工稳定性、成本、可得性和服务行业大环境的影响。效果 并不明显。

性别比例相差悬殊。221 人中,男性员工仅有28人,约占总人数的13%,且较为 集中,除了餐饮部少数几个男性服务员外,基本集中在酒店大堂和传菜生中,会务、客 房并无一名男性员工,遇到须由男性员工完成的工作,只得在保安、维修员工中借调。

普遍工作年限短。有 3 年以上 1 龄的服务人员仅有 53 人, 2014 年离职率达到 18%, 2015 年达到 20%, 2016 年高达 24%。在领班层次的基层管理岗位上, 又以客 房部老员工、年龄较长的 PA 居多,鲜见年轻员工。

## 34 人力资源管理前沿与热点问题:基于中国本土的案例解析



#### 2. 调研结果分析

考虑到服务质量很难提升、离职率年年上升很可能是因为银天大酒店没有考虑"情绪劳动"这一因素,为深入了解问题根源,项目小组关于以下几个方面对一线服务人员进行了调研分析、部分问卷调查结果如下。

(1) 员工对服务规章制度的(尤其是对情绪展现规则要求的正式制度)评价(见表 3-1)。

来 3-1	吊工对腿	务规章制度评价	15 4 क्या

	是否科学的评价	是否先述的评价	是否完善的评价
最大值	4	i kildi	5
最小值	1	17/1	1
平均分	2.53	2. 29	3, 11
标准差	0,85	0.93	0.64

可以看出,酒店一线服务人员对关于他似的价格展现规则的规章制度的评价中,对公司制度的完善性评价的得分最高。3分以不的有对公司制度的科学性评价、先进性评价。这些感说明酒店要完善公课规章制度的科学性和先进性。从表3-1的标准差来看。公制度的科学性评价以为公司薪酬制度的先进性的评价偏差最大,说明员上在对制度的这两方面的评价还存在一定程度的不认可和分歧。针对上述情况进一步调研,我们了解到;大部分一线服务人员认为制度欠缺的科学性和先进性是由于规章制度中对他们行动举止、言读语调一直到情绪表达都有太过细微的明文规定,过于强制性和缺乏弹性、一旦做不好就采取惩罚措施而不是做得好进行奖励,引发他们的不满。

(2) 薪酬结构了解程度调查(见表 3-2)。

表 3-2 薪酬结构了解程度调查

薪酬结构了解程度	百分比	
非常清楚	6.01%	
比较清楚	23. 21%	
-般	27. 03%	
不清楚	35. 23%	
非常不清楚	8.52%	

针对服务人员对酒店的薪酬结构的了解程度、从表3 2 中看出只有6.01%的员工 对自己的薪资构成是上分清整的,40%以上的员工对薪酬结构并不了解,这说明公司 在对于员工的薪资构成方面的信息传达还存在亟待解决的问题。

#### (3) 薪酬满意度调查(见表3-3)。

	推画		

薪酬满意度	百分比
非常满意	2.7%
比较满意	26. 32%
- 般	39.98%
不满意	27.02%
非常不满意	3.98%

只有 2.7%的酒店服务人员对薪酬是非常满意的。27.02%和 3.98%的员工对薪酬 是不满意的,从总体数据来看、服务人员的影响迫切需要调整和改进。而如何调整和 改讲需要讲一步分析。

(4) 主管对服务人员情绪关注与支持程度调查(见表 3-4)。

表 3-4,主管对服务人员情绪关注与支持程度调查

情绪关注与支持程度	百分比
、非常英莲	9. 28%
W·被X往	10, 23 /6
一般	21. 87
不关注	45. 21%
非常不关注	13.41%
非常不天汪	13.41%

在大部分的一线服务人员看来,主管对于他们的情绪是并不关注的,有这种想法 的员工比例高达 58.62%, 只有约 19%的服务人员认为其情绪得到了主管的关注与支 持。我们对主管关于这个问题进行进一步访谈却发现很多主管并未意识到这一问题。

#### 3. 酒店人力资源管理体系"情绪劳动"因素缺失问题剖析

#### (1) 片面关注情绪展现规则。

酒店把"以顾客为中心,以市场为导向"作为企业经营的核心理念,秉承"顾客 是亲人,服务是快乐"的服务宗旨,管理模式是用"制度管人"。在岗位设计要求方 面, 对服务人员的服务内容进行了详细的规定和要求, 从行动举止、言谈语调一直到 情绪表达都有明文规定的、细致入微的管理规章制度。随着银天大酒店的不断发展壮 大,要求越发细致周到。但是单纯靠硬件要求规范员工的情绪表达行为,片面关注员



[的情绪表达与工作结果,对员工情绪劳动引发的后果缺乏关注,难免影响员工的心 理感受与工作态度。存长时间的情绪劳动状态下,员工的情绪资源和心理能量得不到 及时修复,将会导致员工在工作情境之中的反生产绩效行为,严重影响企业的后续工 作,导致企业整体的服务质量难以突破长期低水平徘徊的状态。

#### (2) 漠视员下的情绪需求。

受传统行业文化和官本位思想的影响, 一线服务工作岗位具有缺乏安全性、职业 发展机会有限、薪酬相对较低等特点,服务在一线的员工处于管理的最底层,毫无地 位可言、价值得不到尊重和认可的现象十分普遍。举例来说、当客我发生冲突时、管 理者·味地以"顾客满意"为中心,很少顾及员工的内心感受与情绪状态。在缺乏主 管支持的情况下,情绪劳动中无论是表层扮演还是深层扮演,都会带来工作满意度的 降低以及工作倦怠的增加。没有从根本上满足员工情绪需求的管理、效果只能大打 折扣。

#### (3) 员工情绪调节缺乏组织支持。

酒店对一线员工情绪劳动的后果缺乏, 自由放任、不管不顾, 这是导致其 整体服务水平难以有所突破的直接原因。管理者认为员工在服务顾客过程中受点委 屈是很正常的事,随着经验的增长会慢慢适应,对情绪劳动引发的员工情绪调节 问题极度缺乏关注。员工情绪办 的后续情绪调节。以自我调节为主、缺乏组织 1. L作機总度与敬业度低、流失率高等 的指导培训与认同支持,进一步加剧了 现象。

## (4)"情绪劳动"因素并未纳入人力资源管理体系范畴。

服务行业品、高情绪密集型的行业。尤其对于包括酒店、餐饮、销售、航空、 咨询、公关、影视演员等在内的服务行业来说,情绪劳动的强度相对于制造业的体力 劳动和一般科研工作的脑力劳动要大得多。银天大酒店并未根据酒店行业的特点,进 行有效的情绪劳动管理,将其纳入人力资源管理各个模块,从上述问卷调查结果也可 以看出,没有考虑"情绪劳动因素"的薪酬使得服务人员满意度极其低下。

## 3.4.3 导人情绪劳动影响的人力资源管理体系的优化

中南大学项目组专家指出、情绪劳动理论的出现、丰富了企业传统人力资源管理 的内容,打破了现代人力资源管理中存在的物化倾向,将非物质因素(情绪资本)融 入企业的人力资源管理实践之中, 使企业管理具备了情感特征, 情绪劳动作为人力资 本的重要构成部分,其对组织结效和个体满意度的双重影响决定了其对企业管理的重 要意义。因此,对银天大酒店讲行有效地人力资源开发和配置,应将情绪劳动的影响 纳入人力资源管理体系中,建立一线服务员工情绪劳动管理支持体系,从根本上改善 服务人员在情绪劳动中产生的问题。

#### 1、工作分析环节明确岗位的情绪劳动素盾需求

项目组在对酒店一线服务人员讲行新的岗位调研的基础上,对原来服务岗位的工 作说明书做了如下改讲。

- (1) 明确界定员工的工作时间与私人时间, 如在工作休息期有一段私人时间(如 25 分钟) 摘下情绪而具,缓解情绪压力,减少情绪劳动负担。
- (2) 明确制定短期工作轮换的办法,使得服务人员积累的负面情绪能够得到缓解 或者消除。
- (3) 明确服务人员岗位需要具备的情绪劳动者的素质与用人标准(如服务员需要 具备监控自己与他人的情绪并识别、利用这些信息指导自己的情绪劳动的能力。需要 具备热情、社交、乐观、尽职、克制的人格特质,需要具备积极的情感特质,需要具 备希望、韧性的心理资本,需要具备与他人交往、与高我有关、与任务有关的较高的 社会技能,需要对服务人员这个角色比较认同%。
- (4) 制定具体详细的服务人员情绪展现规则(如在遇到态度蛮横、出言不逊的顺 客时,仍然要调整内心的情绪,让内心保持愉快,微笑着与顾客进行沟通,积极热情。 地协商解决问题)、情绪表达的多样, 一如跟自己同事或者心理治疗师沟通, 找到目前 情绪低落的原因与快速有效解决这种状态的办法)、温度、与顾客互动的次数(首先要 与发生争吵、丢失物品、主办寻求帮助等情况下的顾客进行互动解决问题; 其次要与 看见有困难的顾客互动、提供热情服务;最后与遇到情况的同事进行互动,协助其解 决问题或者调整情绪。 互动持续的时间 (积极热情妥善地解决问题,尽量缩短互动时 间)、应对有负面增绪顾客的情绪劳动策略(运用深层扮演的情绪劳动策略)。

## 2. 招聘环节确立有效甄别高情绪劳动能力员工的流程

在服务业。员工的情绪劳动对企业的经营绩效有其独特的贡献价值,这一特点决 完了企业在甄选标准要求的 KSA() (知识, 技术, 能力和其他特征) 中要突出"高情 绪劳动能力"的用人标准、降低对知识技能的片面关注。

- (1) 完善甄洗标准、甄洗标准通常包括正式教育、经验、身体特征和其他个人特 征等几大类。对于银天大酒店一线服务人员,正式教育不用要求过高,但一定要有相 关服务经验。酒店需要招聘那些善于观察本人与他人的情绪目能够识别、利用这些信 息调控好本人情绪的量下。具有这些特质的服务人员一方面能够熟练运用情绪展现规 则,另一方面能够进行有效情绪调节,更多运用深层扮演而不是表层扮演;除此之外, 还需着重关注外向的、任务自我效能感高的个性特征。
- (2) 运用招聘工具。根据高情绪劳动能力的素质要求,企业对员工情绪劳动能力 的测量主要体现在心理特质方面。在招聘工具的选用上、采用较多的有霍兰德职业倾 向测试、职业性格测试、气质类型或情境作业能力测试等工具。在明确关键岗位需要



(3) 招聘和筛洗环节纳入与情绪劳动相关测试。人力资源部尽量通过笔试(如 MBTI 职业性格测试)、面试(包括常规面试与情境面试)。负责招聘的人员在整个笔 试和面试设计中, 应注意时刻展现和运用情绪劳动的相关情境。运用压力面试以及在 情境模拟测试中,测试应聘者在情绪劳动中的深层扮演能力,即是否能通过调节内心 感受来展现符合组织规则的情绪,而不仅仅只是"强颜欢笑》。

## 3. 引导培训员工对情绪展现规则的内化理解和依值融合

引导与培训是组织指导员工熟悉工作环境。 **宽成** [作要求的有效措施。酒店对于 新入职的服务人员,加强组织文化、工作角色 情绪展现规则等内容的培训,引导服 务人员熟悉工作角色所要求的情绪劳励,除低负面情绪效应,重视并内化情绪表现规 则,产生角色认同。对于在职服务人员,定期举办多种形式的培训或者聘请专家团队 到基层为服务人员提供咨询接例、以指导他们在不同造境下如何调节情绪、产生角色 认同,进行符合组织规则的深层扮演,减少其或聪倾向。具体如下。

- (1) 服务人员明确才重视情绪展现规则、根据控制论的作用机理、组织规定的情 绪规则是服务人员双导入的情绪感知信息与组织规定的这个标准进行比较、随之产生 合适的情绪表现。员工愈在平情绪展现规则,就会愈努力去做好情绪劳动。另外,潜 意识负向影响员工的基本情绪表达。所以通过引导培训使得员工清楚地知道并重视组 织的情绪展现规则、培养良好的情绪表达潜意识、以便能按照组织的情绪展现规则讲 行恰当的情绪劳动。对于个性较强的"九零后",组织需要运用策略向其植入情绪展现 规则。
- (2) 服务人员产生角色认同。由于角色认同可以正向作用于服务人员的深层扮 演,负向作用于员工的表层扮演;员工热情主动地对待顾客可以使员工单调的工作 变得充实,可以引起工作 家庭丰富和家庭 工作丰富,避免工作 家庭冲突与家庭-「作冲突、提高生活满意度、降低「作枯竭水平与「作不満度、所以通过培训与专 业心理理疗师的答疑解惑,使服务人员对自己的岗位有较强的认同感,从而促进其自 发地进行深层扮演的情绪劳动。对于九零后服务人员,组织需要为其制定明确的职业 生涯规划与短期的奖励来激发其角色认同。

## 4. 培训开发环节综合提高员工的情绪劳动能力

员工为了胜任高质量的情绪劳动所需具备的能力包括人际交往、情绪觉察、情绪

管理与表达以及冲突管理等方面。研究发现个体的情绪觉察与管理等能力并不像智商 那样由先天遗传决定,而在很大程度上是通过后天的学习和发展获得的。因此,通过 系统的开发和培训, 可以有效提高员工的情绪劳动技能。

#### (1) 开发考试法。

在对服务人员的进修班上, 开发多种情境服务模拟训练与组织案例讨论, 指导与 启发服务人员如何调整内存情绪。做好深层扮演、综合提高服务人员的情绪劳动能力。 使得员工展现绘顾客的情绪是真实执情的。结束培训前进行情境实战考试,对于合格 者给予一定的物质奖励并可回岗继续工作,不合格者继续接受培训。

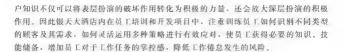
- ① 情境服务模拟训练一:微笑训练。虽然员工的微笑程度不能直接影响到顾客的 情绪状态,但是员下的真实性微笑可以增加顾客的满意感,员下情绪表达的真实性可 以直接影响顾客的情绪状态。这种真实而热情友好的情绪会选行情感传递、显著影响 顾客的情绪。所以在情境服务模拟训练中、专家可以外服务人员的微笑进行专项指导 训练, 使得服务人员掌握快速进入直减微笑的情绪, 动技能。
- ② 情境服务模拟训练 二. 观察并判断顾客情绪。由于在互动的过程中个体情绪的 表现取决于交往对象的情绪表现。所以认真观察与准确判断顾客的情绪是能够影响顾 客情绪的重要前提条件。在情境服务总拉加练中,服务人员学会如何仔细观察并准确 判断顾客情绪,有助于服务人员, 政治当的情绪劳动策略来为顾客服务。
- ③ 情境服务模拟训练。 服务人员扮演顾客、疾情境服务模拟训练中, 组服务 人员扮演顾客,另一组服务人员按照专家的指导进入服务人员角色,然后让其进行特定 情境互动,以此可以使得服务人员亲身体验》尽扮演与表层扮演的区别及对其自身与顺 客情绪的影响。从而更深地理解情绪。学家的重要性及如何采取相应的情绪劳动策略。
- ① 情境服务考试法。在对服务人员情绪劳动的理论与实践培训结束之后、人力资 源部组织每位参与培训的服务人员进行情境实战服务考试、由专家根据每位服务人员 直定情境的表现进行打分,以此决定服务人员的培训是否合格。

#### (2) 内部减压和外部减压能力培训。

-线服务人员是具有较强生理与心理双重压力的职业,对他们进行情绪劳动能力 与情绪疏导技能的培训,关系到组织员工本身和员工服务对象的双重利益。解决员工 情绪劳动后续情绪问题应采取内部减压与外部减压相结合的办法,通过内部减压培 训,辅助量下掌握有效的自我情绪確导方法,提高量下的自我情绪化解能力。通过外 部减压培训,企业转变管理职能,为量工提供全方位的组织支持和管理服务,引导员 工采取以"深层行为"为主的情绪劳动策略,提高员工的情绪劳动能力。外部减压主 要采用"员工帮助计划"(EAP),即基于对组织的诊断和个人的了解,通过专业的心 理辅导、教育培训、帮助员工面对工作生活中各种情绪难题、开发潜能。以及保持人 的心理健康和完善,提高个体的创新意识、贡献意识、集体意识和团队精神。

#### (3) 客户知识培训。

认知资源在情绪劳动过程中扮演十分重要的角色。实证研究发现、服务人员的客



#### 5、 绩效者核环节突出情绪劳动价值贡献的考核标准

酒店突出情绪要素的价值贡献、结合关键岗位的能力素质要求和个体情绪能力素 质卡片,将组织的情绪表达要求量化成具体的考核指标,同时兼顾个体在工作中应对 负面情绪的管控能力。主要采用 Morris 和 Feldman (1996) 的四维情绪劳动理论 (情 绪表达的频率、对表达规则的注意水平、要求情绪表读的多样性、情绪失调)或 Davies (2002) 的六维情绪劳动理论 (情绪表现频率、情绪表现多样性、情绪失调程 度、情绪强度、情绪努力、情绪表现的持久程度)。(在选定合适的测评维度之后、针对 具体表现维度的评估可采取记点等级评定法。/

具体的考核工作需要注意以下内容。①参核之前企业进行考核指标的测评和培 训,征求各利益相关者对考核指标的全面评价,增加员工对考核指标的理解和认同。 ②考核过程中,采用360°全面测评的方法,定性与定量相结合,自评与他评相结合, 增大顾客满意度测评的权重, 保证过程公平公正。 对此而言: 第一, 绩效考评应以服 务人员是否表现出组织情绪表现规则所要求的行为作为主要的考评标准,通过顾客 (比重占 50 分)、同事 (比重占 30 分)、领域(比重占 20 分) 三个方面给予综合评估。 第二,服务人员每周进行一次考评,请顾客、同事、直属领导进行评分,形成一个分 数。第三、人人资源部根据服务人员一个月所有分数的平均值来判定服务人员本月情 绪劳动的表现。③考核结果及时与员工进行沟通反馈,作为薪酬激励和情绪劳动管理 的依据,并列入个人职业生涯管理体系之中。通过绩效考核传达组织对员工情绪劳动 的重视,发挥绩效考核的激励作用。

## 6. 运用薪酬激励驱动员工情绪劳动的内部动力

情绪劳动的经济价值,决定了服务企业可以通过有效的薪酬管理提高员工的工作 满意度。促进员工自发地遵守、认同和内化组织的情绪表达规则。进而增强员工的组 织认同和情绪劳动能力。但是实证研究表明。服务绩效奖励也会加剧表层扮演带来的 情绪耗竭。这是因为当员了知道自己在服务顾客过程中的优秀表现会得到物质上的奖 励时,会更加努力地去进行情绪调节以表现出充分的热情、关切等。即使在自己心情 不好或遭遇负情绪事件的时候也是如此。然而受外部动机 (物质奖励) 驱使的行为叮 能给个体带来更大的情绪上的压力及冲突。因而产生更强烈的情绪耗竭感。考虑到服 务绩效奖励是把双刃剑,片面增加物质激励不一定得到预想的效果,酒店人力资源部 门在薪酬激励设计方面做了以下考虑。

- (1) 优化薪酬结构,增加"情绪劳动"酬劳。人力资源部将服务人员的奖金项新 增"情绪劳动"奖惩项,并根据服务人员当月的情绪劳动平均得分给予其相应的奖惩 (如,90分以上奖励1000元,连续三个月评分在90分以上还可以得到2000元的季 度奖,连续半年评分在90分以上可以得到5000元的半年奖,连续一年评分在90分 以上可以得到 8 000 元的年终奖, 并授予"情绪劳动模范标兵"的光荣称号: 80~89 分奖励 500 元: 70~79 分奖励 300 元: 60~69 分罚款 300 元: 60 分以下罚款 500 元, 并进行领导谈话;连续三个月被罚款则需停职到"服务人员进修班"进行培训学习; 连续三次因为罚款而进行培训学习者需进行换岗处理)。情绪劳动的影响具有时效性, 因此酒店的激励措施要迅速高效,员工的情绪劳动表现优秀时,及时给予物质和精神 奖励.
- (2) 运用非物质激励。通过改善量下福利、带薪休假和提供发展机会等方式。使 员工因长期情绪劳动而耗费的身心资源能够得到有效, 降低情绪劳动给员工带来 的消极后果,提高员工从事高质量情绪劳动的积极性。根据资源保持理论,人们总是 努力获取和保存有价值的资源,并使资源损失最小化,以达到资源的平衡。个体付出 努力会导致资源损失,而获得回报又可以实现资源的有效补充。如果员工获得了福利、 休假等形式的回报,资源损耗得到、及时补充,他们将继续做出适当的情绪行为,这 不仅能对组织具有积极的影响 员,1791 电不会出现消极的工作和心理后果,从而形 成一种良性的循环。

## 3.4.4 构建组织保障与支持管理系统

不断累积的情绪劳动负荷引起服务人员的情绪失调与情绪耗竭,给服务人员带来 职业压力、身心问题,给顾客带来满意度较低的居住体验,给酒店带来较高的招聘与 培训成本,针对这一点项目组设计一套科学合理的保障与支持管理系统,以辅助人力 资源管理中有关情绪劳动的强化管理与突出情绪劳动价值的文化体系构建,从而保障 员工的情绪劳动负荷问题能够得到有效解决。

#### 1. 组织公平支持

酒店对每位服务人员的尊重程度、福利待遇、晋升机会、工具性支持、家庭生活 支持等皆为公平公正、公开透明的,以此凝聚人心,营造积极的团队情绪劳动氛围, 形成情绪劳动的组织氛围支持。对于情绪劳动付出较多的岗位与服务人员个人给予及 时的物质奖励与精神奖励,以激发其更加灵活应用情绪劳动策略与积极努力地付出情 绪劳动,从而提高顾客的满意度。同时,每一个季度组织一次情绪劳动表彰与分享大 会,除了奖励那些在情绪劳动方面做出较大贡献的团队与服务人员个人以外,也是给 予其他服务人员团队一个学习的机会与努力改进的方向。组织公平观可以使正面的情 绪分享与团队情绪感染发挥作用,影响组织成员的态度与行为,使每一位服务人员都



能自愿主动地付出情绪劳动。

#### 2. 角色认同支持

组织尊重与认可服务人员这个角色, 通过提升服务人员的福利待遇、为其提供工 具件支持、家庭生活支持以提高服务人员的社会地位,对于服务人员付出的情绪劳动 能够认可并及时正向激励,以使得每一位服务人员都能感受到作为一夕服务人员是何 等的光荣,感受到作为组织中的一员是何等的幸福,以此满足服务人员的被尊重需求, 当服务人员在工作岗位遇到横行霸道的顾客或者流氓顾客时,主管应该通过合理方式 解决而不是一味地怪罪于服务员,树立一个尊重服务人员的风气,以此来激励服务人 员努力工作,积极付出情绪劳动,爱惜服务人员这个岗位,为顾客提供一个更加贴心 温暖的服务, 使顾客能够满意舒心。

#### 3. 工具性支持

组织聘请专家为服务人员提供定期的心理等润服务、帮助那些工作、生活中遇到 心理问题而无法解决或者情绪耗竭比较严重的服务人员,组织建立畅通的内部沟通渠 道(如内部网设立民主论坛,公天演》信箱、微信、QQ、领导定期在线与服务人员讲 行在线互动,建立服务人员缴信群等), 使得服务人员 以与领导直接沟通, 及时反映 问题并解决问题,降低员工的情绪压力;定期组织服务人员进行情绪劳动培训、业务 技能培训等。为服务人员的有效情绪劳动提供一个组织支持。

酒店定期安排服务人员家庭集体旅游。增进同事、家人之间的感情; 为单身员工 举办联谊活动,帮助其解决单身问题:组织设立,此兴趣爱好补闭,如摄影协会,生 队穿越协会等,为九零后员工提供其个性展示的机会与爱好培养发展的机会。就服务 员而言,组织若能通过集体旅游、联谊活动、兴趣社团等使得其尽量少思考工作相关 的事情, 摆脱工作带来的倦怠感、不良情绪。及时放松。则更容易获得幸福感, 从而 使得其再次投入工作时,能够更加积极主动、有效地付出情绪劳动。

## 3.4.5 案例解析

随着服务业的目益重要和服务从业人员的目益扩大。"情绪劳动"理应更加受到重 视。本案例中的银天大酒店是一个五星级的高端洗外酒店。自然也是涉及"情绪劳动" 较多的服务型企业。我们在调研分析该酒店的人力资源管理问题时、发现该酒店诸多 人力资源缺陷都源自对"情绪劳动"的忽视。在专家组和酒店高层管理团队的共同努 力下,将"情绪劳动"纳入与"脑力劳动"和"体力劳动"相同的地位,进行综合评

估,由此优化设计的人力资源管理操作方案带来了非常好的效果, 本案例是一次初步 尝试、但对众名的服务型企业具有很好的借鉴意义。

评价:本案例基于对酒店员工调研和相关职位的全面工作分析,将"情绪劳动" 纳入丁作分析、招聘、培训开发、薪酬、绩效考核等人力资源管理全过程,对企业人 力资源管理体系进行了优化设计。方案实施后、员工满意度大大提高、员工离职倾向 由原来的 29%降低到现在的 5.1%, 说明情绪劳动对服务产业的影响不容忽视, 建议 餐饮、销售、航空、咨询、公关、影视及政府公共服务部门等行业企业重新审视其人 力资源管理体系,酌情考虑"情绪劳动"在其中的作用和影响,从基础面上完善人力 资源管理体系,提高组织和人员绩效。

使用说明:本案例是基于一个探索型的应用项目资料,也是一个实用性很强的模 作型案例。毕竟"情绪劳动"的概念导人国内时间很短。 医国内企业中的直接应用更 是罕见,也许这就是国内第一个关于此类问题的案例、其局限性可想而知。我们在做 项目和案例时, 几乎找不到相关的实务资料, 只能便我们对"情绪劳动"的理解和对 企业的实际调查进行项目设计和案例解析, 华达也是本案例的重要价值所在, 希望能 引起更多的关注和参与。同时, 本案例是\ 对 个酒店企业进行的,如果是面对其他 行业具有较多"情绪劳动"的企业队、下方不可忽视其行业特点和企业特征,也许本 案例中的一些思路和方法就会失效。

#### 室例研讨:

- 1、除了服务行业、统认为专 情绪劳动 干 其他的行业有帮助吗? 如果有, 试阐述具体操作方法。
- 2. 你认为将 力资源管理体系还有哪些注意事项是我们的方案 中没有考虑到的

# 第4章 有限合伙制机制设计

依据契约理论、人力资本拥有者和物力资本拥有者的契约机制设计构成现代企业法人治理机制的基础,也是企业人力资源管理质层机制的源头。法人治理理论、公司博弈论都从不同角度研究和解析企业投资者及经理层的合作和冲突问题,这是企业人力资源管理的水恒热点,也是难点问题。从近几年中国、筹基金(Private Equity、PE)快速发展引入的有限合伙制中,我们窥探到企业力资源这一质层机制设计问题的新视角,认为有限合伙制可能不仅适合于私参与,风险投资的人资合作有效机制构建、也可以用于解决其他企业、尤其是对一种技术要求高的企业的有效人资合作机制设计问题。

# 4.1 有限合伙相关概念及特征

# 4.1.1 有限合伙概念

有限合伙的前身为 11 世纪晚期的"康孟达契约"(Commenda),后逐渐发展成为美国、日本等国家风险投资的主要法律组织形式。我国《合伙企业法》在 2006 年 8 月 27 日修订后,将有限合伙(Limited Partnership)制度纳入合伙企业法律制度框架。有限合伙是指两人或两人以上中至少一人作为普通合伙人、至少一人作为有限合伙人而组成的合伙。有限合伙人(Limited Partner,LP)以其对企业的出资为限承担责任。普通合伙人(General Partner,GP)以其自身财产对企业承担无限责任。在权限上、普通合伙人代表合伙企业,以有限合伙名义负责企业的日常经营,他们除收取管理费外、还依据有限合伙的合同享受一定比例的利润。有限合伙人一般不负责对企业进行经营管理,但法律上会为其规定特定的权利、以帮助其在企业中更好地维护自身利益。所有权与经营权的高度分离是有限合伙区别于普通合伙、有限责任企业等其他

① 武康平, 倪宜明, 私募基金为何偏好有限合伙制? 基于委托代理理论的分析 [J], 当代经济研究, 2014 (12),

类型非公司企业的显著特征1。有限合伙制在普通合伙制人合性质的基础上加入了资 合性质, 具有人资兼合性的优势。

#### 4.1.2 有限合伙制特征

#### 1. 良好的激励和约束机制

责任与资产的分离,区分了普通合伙人和有限合伙人的权利以及义务,有限 合伙人负责绝大部分的出资并获得大部分的投资收益, 但只对自身投资负有限责 通合伙人的利益与企业的利益紧密结合在一起、呼以很好地遏制普通合伙人的道 德风险倾向。

### 2. 以协议为基础

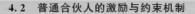
有限合伙具有强烈的契约性质、创普通合伙人和有限合伙人之间经过平等、自愿 协商达成合伙协议。区别于公司、有限合伙企业组织结构简单,且法律对其的强制性 有限合伙建立依含伙人之间自由谈判签订的合伙 规定很少, 因此合伙协议必以可以 协议的基础上。

资本的拥有者希望其闲置资本能够得到增值,但可能并不具备所必需的专业知 识、经营管理能力等,于是他们选择格资金交给那些经验丰富,对行业发展、市场走 向具有独到见解和经营能力的人进行管理。有限合伙制为资本拥有者和以知识技能为 特征的人力资本拥有者提供了合作机制, 使资本和知识得以更好地融合。

#### 4. 避免双重纳税

有限合伙制企业, 其企业本身无须缴纳企业所得税, 只须按照合伙人的投资收益 缴纳个人所得税, 避免了双重纳税。这一方面可以吸引投资者投资, 另一方面可以帮 企业减轻沉重的赋税负担。

① Larry E. Ribstein. The Rise of the Uncorporation [M]. New York: Oxford University Press, 2010.



#### 4, 2, 1 普通合伙人激励机制

有限合伙契约中独特的内置化激励机制,有效地作用于普通合伙人的代理行为, 成功实现了资本专业、高效、安全地运作。有限合伙契约激励机制主要包括报酬激励 和声誉激励两个方面。

#### 1. 据酬激励

普通合伙人的素质和努力,即人力资本的质量水准是有限合伙制企业或基金经营 成功的关键,如何制定有效的报酬体系以激发增通合伙人的投资潜质和努力程度显得 尤为重要。它能有效地降低由于信息不成務帶来的有限合伙人的利益损失。有限合伙 人为了实现其资本最大化增值。需要以固定报酬和依据收益提成的变动报酬相结合的 报酬结构来实现对代理人的有效激励。普通合伙人的收入除了每年收取相当于资金总 额 2%~3%的管理费作为固定性成本补偿外、减包括对投资收益按一定比例(通常是 20%左右) 提取变动接触。

有限合伙契约机制通过基金寿命的有限期设计和有限期合作过程的多阶段处理, 运用声誉效应实现对普通会伙人较低的激励成本。普通会伙人的投资记录和信誉对其 日后的融资能否顺利进行至关重要、普通合伙人为了在后续融资过程中尽可能降低筹 资成本,减小筹资难度,必须在前一个合伙期限内努力工作,实现较高的投资回报率 来获得良好的信誉。在客观上构成了对普通合伙人的有效激励。

#### 普诵合伙人约束机制 4, 2, 2

为解决普通合伙人的道德风险, 实践中有限合伙人通过在合伙协议中设定限制性 条款对普通合伙人的行为进行约束和限制<sup>1</sup>。对双方偏离合伙企业运作目标的行为加 以约束,以降低投资者资金的风险水平,通过减少代理风险成本来保障高额回报的实 现。常见的对普诵合伙人的约束条款如下所述。

<sup>1</sup> 甘培忠、李科珍、论风险投资有限合伙人"执行合伙事务"行为暨权力之边界[J] 法学评论、2012 (2)。

#### 1. 分期注资的约束

右限合伙机构的生命周期是固定的,通常会预先约定有限合伙人不一次性注入全 部承诺的资金, 只提供必要的机构运营经费, 在约定的经营业结目标决成后, 有服合 伙人才按照约定条件分步注入资金,由此,普通会伙人必须依靠自己的努力经费和业 绩成果得以获取有限合伙人约定的后期资金投入, 这常常是有限合伙机构创立早期对 普通合伙人上分有效的内在行为约束机制。

#### 2. 投入精力的约束

大多数有限合伙合同明确规定普通合伙人要投入该合伙企业的时间百分比,对普 通合伙人投资其他活动进行限制,以防止普通合伙人微其他事务分散注意力,无法全 身心投入到管理事务中。

#### 3. 拇脊比例的约束

迫使普通合伙人投入高于传统比例的资本金,这样可以通过增加投资失败带给普 通合伙人的损失来降低普通合伙 人管理失败的风险

# 

为了保护和限合伙人的权益,有效解决信息不对称及委托代理问题,法规政策和 合伙合同等都提出了对有限合伙人的保护条款,主要有以下几点。

#### 1. 有限合伙人"安全港"制度

有限合伙人仅以其出资额为限承扣有限责任、原则上不得参与合伙企业管理事 务,但事实上尽管有限合伙人并不希望纠缠于合伙企业的日常管理,他们仍要求在享 受有限责任保护的同时对合伙事务拥有一定的发言权。例如、经全体合伙人协商一致、 可组建咨询委员会(Advisory Board),有限合伙人得以通过咨询委员会对某些合伙事 务提出建议'。《合伙企业法》第68条第2款还专门规定了有限合伙人能够参与且不会 因此受到连带责任追究的合伙事务,包括:参与决定普通合伙人入伙、退伙:对企业 的经营和管理提出建议: 在有限合伙企业中的利益受到侵害时, 向有责任的合伙人主 张权利或者提起诉讼: 等等。学者们称之为"安全港"制度。

① Joseph A. McCathery, Theo Raaijmakes, Erik P. M. Vermeulen. The Governance of Close Corporations and Partnership, US and European Perspective [M], New York, Oxford University Press, 2004.



有限合伙人的知情权体现在两方面, 是有限合伙人有权查阅并获取与基金运营 相关的投资记录、财务和业务方面的信息; 二是普诵合伙人需定期向有限合伙人报告 基金的经营、投资情况。此外,有限会伙人还享有对普通会伙人的监督权,以防止自 身权利受损 1。我国《合伙企业法》对有限合伙人的监督权进行了规定: "不执行合伙 事务的合伙人有权监督执行事务合伙人执行合伙事务的情况。" 当有限合伙人发现其 投资收益因管理人的行为而受到损害时。还可以行使司法上的保护请求权。

#### 3. 有限合伙人可分期注资

前文介绍普通合伙人约束机制时提到的有限合成人分期注资对普通合伙人是约 束,但对于有限合伙人来说就是保护机制。有限合伙人可依承诺制分阶段对合伙企业 注入资金,可以促使普通合伙人加强经营管理、限制其做出对有限合伙人利益有损的 行为, 以降低有限合伙人的投资风险

#### 4.4 金天私墓基金管理公司私墓基金合伙机制设计

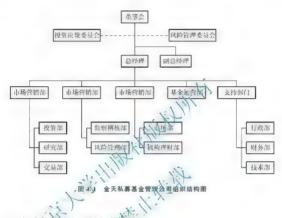
#### 金天私募基金管理公司概念 4. 4. 1

私募基金是指通过非公开方式募集资金向具有高增长潜力的创业企业进行股权投 资,并通过管理服务参与所投资企业的创业过程,以期在所投资企业相对成熟后通过 股权转让实现高资本增值收益的投资资本。

金天私募基金管理公司成立于2009年。是一家专业从事投资理财服务的私募基 金管理公司,公司注册地及主要经营机构设立在湖南长沙,是目前国内为数不多的 投资股票市场兼顾期货等金融宿生品市场的新型私募基金管理公司。公司秉持着做 中国,流的基金管理公司的理念,规划2020年实现基金管理规模达到10亿元人民 币以上,年平均收益率跻身中国阳光私募基金前20强。公司自2009年成立以来, 主要以自有资金与自行募集的资金投资股票市场及期货等金融衍生品市场、追求绝 对收益, 发行的产品主要以不承诺固定收益的非结构化产品为主, 目前管理资产规 模还在亿元以下。公司由一支受讨高等教育。有精深专业学识储备又兼具丰富市场 实践经验的专业人上组成。目前总人数 78 人。关键职位人员配备处于业内中游水

<sup>1</sup> 刘晓纯,张潇,风险投资机构中普通合伙人激励机制创新研究[J].中央财经大学学报,2012 (6)

平,能满足公司未来几年的发展需求。公司组织结构如图 4.1 所示,除职能部门外, 还有两个非常设机构:投资决策委员会与风险管理委员会,作为投资与风险管理的 最高权力机构。



#### 金犬私募基金项目机制设计 4.4.2

本项目计划采取"有限合伙+信托"的模式募集资金,金天私募基金管理公司作 为普通合伙人负责投资交易事宜、南方信托公司作为有限合伙人负责募集资金、金天 私募基金管理公司与南方信托公司共同组成一个有限合伙企业、金天私募基金管理公 司委托由人力资源管理和法人治理专家一起组成的专家团队设计了该有限合伙制私募 基金项目运行机制,见表4-1。

表 4-1	项目机制构建概况

项目名称	有限合伙私募基金项目
项目目的	金天私募基金管理公司通过有限合伙私募基金项目实现阳光化发展
项目主要内容	金天私募基金管理公司与信托公司合作成立有限合伙企业。南方信托公司作为 唯一有限合伙人负责募集资金。个人或企业通过南方信托公司购买本项目基金 份额。金天私募基金管理公司作为合伙企业的普通合伙人负责基金的投资管 理、利用股票、期货、期权、金利等多种金融工具进行灵活投资、以获得较高 投资收益,从而扩大基金管理规模。加速发展



**徒** 表

项目指导	金天私募基金管理公司董事长
项目负责人	金大私募基金管理公司总经理
项目成员	金天私募基金管理公司投研、风控、市场等各部门骨干
项目基金规模	计划首期项目基金规模 1 亿元人民币; 第二、 : 期项目基金规模合计 5 亿元人民币
项目预期收益率	按公司以往产品收益率水平,本项目预期年化收益率为30/~50%
项目收费与分配方式	項目收取 2%的管理费, 1%的申购赎同费(此费用由南方信托公司收取)。项目投资收益5%以上部分,金天私募基金管理公司获取全部投资收益的 20%,金天私募基金管理公司将自身获取收益的 20%分予兩方信托公司,即全部投资收益的
项目筹备时间	2016年1月—2016年12月
项目运营时间	2017年1月—2018年12月

构建项目机制外,还要设计运行保障 为保障基金项目顺利医礼.

#### 1. 基金经理激励机制

基金经理是基金公司的灵魂。为激发基金经理的工作积极性、确保基金项目的顺 利开展,本项目设立了基金经理激励机制。

优秀的考核制度,能有效激励员工上进,惩戒后进,对激发员工积极性与创造力 至关重要。我们秉持"业绩比规模更重要"的总原则,重点研究本项目考核制度中基 金经理的薪酬制度。与公募基金相比,私募基金规模相对小,仅凭管理费很难生存, 所以私募更看重业绩。私募的主要收益来自所管理基金产品投资收益的20%提成,这 决定了私募基金经理的薪酬主要也以业绩为主。

在具体设计时,基金经理的薪酬构成与其他行业不同,较为复杂,既要考虑到基 金经理的短期激励, 义要考虑到中长期激励; 既要考虑到基金经理的个人利益, 义要 考虑到如何将基金经理的利益与基金管理公司、与基金份额持有人的利益挂钩,以实 现三方多赢的局面。本项目基金经理的薪酬制度就是在综合考虑多种因素情况下,结 合行业惯例与水平制定而成的。

本项目基金经理的薪酬主要以基本年薪、年终奖、持基激励及持股激励构成,

薪酬水平处于行业中上位置。基本年薪是主要依据任职资历及过往业绩表现给予的 基本工作报酬,占比50%,属固定薪资部分: 年终奖主要根据项目基金经理的业绩 表现确定,一般以现金形式发放,占比30%;持基激励及持股激励主要是对项目基 金经理的中长期激励,是对业绩优异的基金经理的一种奖励,分别占比15%和5%。 这种激励使基金经理与基金公司休戚与共,充分调动其归属感与积极性,有利于基 金业结提升。具体见图 4.2 与表 4-2。



薪酬构成	具体内容
基本年薪	·项目基金岭畔的基本中新接行业同类公司中位数制定,属固定薪资
	·
华终奖 (现金)	行阶梯提成、提成比例处于行业中上水平;按行业惯例,70。在当年发放。
	30%在次年发放。浮动薪资部分、屬短期激励
	本项目根据基金经理购买自身管理的基金份额,使用自有基金按1:1的比例
and the second of the	投资持有相应的基金份额,并将这些份额的投资收益划归基金经理所有。在一
持基激励	定程度上加强了基金经理利益和基金业绩的挂钩、增强了其提升业绩的动力。
	浮动薪资部分,属中长期激励
	本项目对核心基金经理实行股权激励、使核心基金经理能按持股比例分享公司
持股激励	益利。这能有效增强基金经理的归属感与积极性。有利于其创造更优异的投资
	业绩。浮动薪资部分、属中长期激励

总之,短期与中长期激励相结合的薪酬结构,既能即时奖励基金经理当年的优异 业绩, 又能将其与基金持有人长期利益有效绑定, 促使基金经理更加潜心研究, 把精 力集中在构建投资组合等核心工作上,避免为获取短期超额收益,轻易介入过高风险 的短期机会而使基金份额持有人承相额外风险。



另外, 对基金经理的评价与考核,除了依据基金业绩这个定量指标外,还会进行 更为全面的考察,例如:团队协作、管理基金的复杂程度、投研突出贡献等定性指标。 本项目每年还会从公司盈余提取一定比例金额形成特别奖金池。用以奖励不在上述基 金经理薪酬计划内的卓越贡献。

#### 2. 基全经理约束机制

- (1) 与私墓基全管理有关的约束机制。
- ① 对投资种类和单个投资项目投资总额的限制。

本项目投资范围较广泛, 自主性相对较大, 主要投资干依法发行或上市的股票, 衍生工具(期货、期权等),小部分债券,并可采用套利策略提升项目收益。但为防止 基金经理过度冒险、本项目规定、投资于任何一个项目的资本总额不得超过基金总资 产的50%。本项目资产配置对象及比例见表4-3

投资主要标的	占基金资产的比例
股票	30%~50%
期货、期权	10 ~50%
(位权 ご 1・)	V-1X 0-20
WH.	0~10%

② 对关联性投资和对投资收益进行再投资的限制。

当私募基金经理成为两个以上的私募基金有限合伙的普通合伙人时,就有可能通 讨关联性投资而做出机会主义行为,从而损害其管理的某一个私募基金投资者的利 益。此外,私募基金经理为了获取更高的管理费用和业绩报酬,往往倾向于将投资收 益进行再投资,而不是将已经实现的投资收益及时分配给有限合伙人和普通合伙人。 因此。本项目规定、在进行关联性投资和对投资收益进行再投资之前、都必须经过有 限合伙的投资决策委员会的批准、以形成对基金经理的行为约束。

- (2) 与基金经理行为有关的约束机制。
- ① 对私募基金经理出售其在有限合伙投资组合中的权益的限制。

私募基金经理一般只能在私募基金投资者收回全部投资额及约定的收益后才能参 与资本收益的分配,其在有限合伙投资组合中的权益要得以实现,必须等待很长时间。 其一日將所持有权益出售, 基金经理管理该投资项目的内在动力就有可能极速弱化。 因此,本项目规定,除了经过占总数 3/4 的有限合伙人批准,否则禁止基金经理出售 其权益。

② 对私募基金经理募集新的基金、设立新的私募基金有限合伙的限制。 募集新的基金、设立新的私募基金有限合伙会增加私募基金经理的管理费收入和

业绩报酬收入。但人的精力和时间是有限的。这样做会减少他们对现有有限会伙的关 注程度,因此,本项目合同规定,禁止善通合伙人在本基金存续期(暂定为2年)内 募集设立新的私募基金机构。

#### ③ 对私墓基全经理投资以外其他活动的限制。

由于外部活动也减少基金经理对私募基金的关注。基金经理应当全身心投入到私 募基金的运作中去,本项目限制其从事与基金运作无关的事情。这种限制在项目开展 的第一年内或基金总额的80%被投资出去之前有效,因为这段时间对于私募基金经理 的精力集中的要求程度是最高的。

#### 3. 有限合伙人的保护机制

有限合伙人的出资占有限合伙制私募股权基金资本的资产部分。其无疑是基金的 "水之源、木之本"。离开有限合伙人的注资、私募基金的募集将无从谈起。保护有限 合伙人的权利对保证基金的顺利募集和降低代理成本有重要意义,能有效促进有限合 伙制私募基金的健康发展, 因此, 本项目为家户位保障有限合伙人的利益,设计了以 下机构和制度

#### (1) 设立专门的粉资决策委员会

投资决策委员会均由有限合体入组成。由于投资人不能对基金的日常经营管理 发表自己的意见和建议,委员会的设立可以对基金条理的投资活动实行必要的监视。 对其形成有效的约束、以保护自身权益。投资决策委员会的职责包括但不限于针对 违反忠实勤勉义务的相关事项进行投票表决。并赋予基金经理充分的电冰辩论权利。 委员会还可以前普通合伙人提出关于基金管理和执行中主要问题的建议。任何有限 合伙人都可以越来将某一事项交由投资决策委员会讨论决议,并提供相关的证据。 除此之外,委员会每年必须至少要召开两次会议。

#### (2) 信息披露制度。

为保障有限合伙人的知情权和监督权、本项目开展讨程中将严格遵守信息披露制 度,本着信息披露要体现公开、公平、公正的原则,直实、准确、完整、及时地披露 信息,需要披露的信息包括基本信息、投资信息、募集期限、估值政策、最近三年的 诚信情况说明等。基金运行期间,基金管理人需要至少每季度向投资者披露一次报告, 对于季度报告,要求存每季度结束之日起10个工作日以内向投资者披露基金净值、 主要财务指标以及投资组合情况等信息。对于年度披露、要求在每年结束之日起4 个月以内向投资者披露报告期末基金净值和基金份额总额、基金的财务情况、基金 投资运作情况和运用杠杆情况、投资者账户信息、投资收益分配和损失承担情况、 基金管理人取得的管理费和业绩报酬、基金合同约定的其他信息等。

#### (3) 内控制度。

为防范与化解风险,保险公司与投资人的利益,在借鉴国际先进风险管理经验基 础上,本项目制定了详尽的内部控制制度。

### 51 人力资源管理前沿与热点问题; 基于中国本土的案例解析



① 项目内部控制目标。

项目的内部控制目标分别是:保证项目的经营合法合规;防范与化解风险,确保 项目运作与资产安全;确保项目的财务和其他信息真实、准确、完整、及时;确保项 目决策科学、管理高效与健康发展。

②项目内部控制原则。

本项目的内部控制兼持以下几点原则。

- A. 健全性原则:内部控制应包括项目各项业务和各级人员,并贯穿于各个环节。
- B. 有效性原则,通过科学手段,建立合理程序,维护项目内控制度的有效执行。
- C. 独立性原则,项目各部门职责独立,不同的资产分开运作。
- D. 相互制约原则:项目部门和岗位的设置应当权责分赐、相互制衡。
- E. 成本效益原则:项目应以合理的控制成本达成最佳的内部控制效果。
- ③ 项目内部控制层次(见表4-4)。

表 4-4 项目内部控制层次

董事会	对项目建立内部控制系统和维持其有效性承担最终责任
投资决策委员会	项目投资货到购最高决策机构
风险控制委员会	项生风险管理的最高决策机构
督察长	对项目各项制度及业务的合法合规性进行临察、稽核
监察稽核部,	具体负责项目各党制度及业务合规性的监察稽核工作
业务部门人	项目部门设度人为所在部门的风险控制第一责任人
岗位员工	项目员工负责岗位职责范围内的内控责任

#### ④ 项目投资管理流程。

本项目参照国际先进投资理念与行业优秀经验,对投资流程进行团队式管理。项目投研精英,分工明确,各司其职,可有效控制投资风险。同时,借助团队力量,也 有利于创造良好的投资业绩。项目投资管理流程中的对象及职责见表 4-5。

表 4-5 项目投资管理流程中的对象及职责

对 象	职 责					
投资决策委员会	负责宏观投资决策和投资监督的最高决策机构					
首席投资总监	负责资产配置小组的日常管理					
基金经理	制定投资策略、负责投资组合的日常管理					
高级宏观研究员	侧重于宏观经济研究及债券研究					
数量化工程师	关注量化研究,负责证券估值及预期收益率预测					
股票行业研究员	着重评估上市公司数据质量及可靠度					

**徒** 表

对象	职 贵
期货、期权研究员	负责商品基本面、权证定价及 CPI 等研究
债券研究员	负责研究宏观经济、给债券定价
交易部	依据投资指令制定交易策略、统一执行投资交易计划
风险管理委员会	负责拟定投资风险管理的策略、制度及控制措施等
风险专员	定期或不定期对基金进行风险评估、并提供报告

## 4.4.4 室例解析

有限合伙制是近年在我国广泛流行的一种企业制度模式,从本质上看、它是一种 典型的人力资本和物力资本融合制度,真正在企业制度层面确立了人力资本的"资本" **地位,并赋予其相应的价值和权利。我们认为"该类企业的制度的深度分析和理解应** 该是人力资源管理领域的重要理论和实务课题,具有重要的理论和现实意义,这是撰 写本案例的重要动因。本案例来自设品供入力资源管理服务的一个私募基金公司。该 公司虽成立未满十年,但公司整体运营状况良好,此次金天私募基金公司旨在通过有 限合伙私募基金的模式实现阳光化发展的目标公公司总经理找到了我们。聘请我的 团队作为其顾问团队、为此项基金进行机制设计。私募股权投资市场因存在高风险、 高收益的特点而备受众比投资者的青睐。 有限合伙私募基金中,普通合伙人虽然要 冒着承担无限责任的风险、但是却可以通过投资收取高额回报、其合理的机制设计 县基金健康运入的基本保障, 处于十分重要的位置。机制设计的核心就是, 如何有 效激励普诵合伙人的同时赋予其有效的约束, 如何保护有限合伙人权益的同时有效 约束其讨度手领, 汝宝质上都是人力资源管理的激励和约束机制设计问题, 但其精 密性和度的把握是直正的难点所在,本案例较好她体现了上述设计理念,请读者们 仔细体悟。

评价:由于国内尚未见到人力资源管理视角的私募基金约束和激励方面的案例, 我们在此比较详细地呈现了有限合伙制私募基金激励和约束机制的全部设计过程。旨 在为凌者展示全方位的有限合伙制根本利益机制设计的各个维度和具体内容。有限合 伙私募基金的内部治理的关键在于确保权利义务的平衡。从合伙制的理想设计要求 看,有限合伙人与普通合伙人分别以投资人和管理人的身份承担各自的职责。投资人 出资、管理人出力、充分利用投资人资金充足的优势、发挥优秀管理人员的资金操作 能力, 实现物力资本和人力资本的最有效组合。但是无论是普通合伙人还是有限合伙 人都不甘于原本的法律地位、导致有限合伙的内部治理出现异化、防止异化是我们本 方案设计的主要目标。在本案例中,我们依据国家立法的监管规制设计了灵活、高效 的合伙基金内部治理结构、建立了有效的激励和约束机制、以提高投资主体双方的积



极性和规范性、构建了有效的内控制度、以增强基金管理的流程化和制度化、零侧具 有很好的代表性和借鉴价值。

使用说明:本方案主要体现在制度层而设计,而有限合伙私募基金实际运行中仍 会出现难以预料且纷繁复杂的各类问题。特别是对基金投资者而言,由于其在基金运 行过程中所能获得的信息非常有限,在很大程度上具能依赖基金管理者的管理能力和 职业道德素养,容易出现逆向选择和道德风险。除了在制度层面上进行刚性约束外, 还应当采取其他具体有效措施。比如,在不损害第三人的情况下,更加细化合伙协议, 在有限会伙协议里精确地 对各种权利和责任加以安排,在有限会伙私墓盛行的美国, 合伙企业的协议往往都制定成一份数百页的巨型章程。从私募基金长远的发展看,公 司还应对基金管理人的道德、信用和能力做出充分调查。同基金管理人建立深厚的信 仟基础.

#### 案例研讨:

- 1. 比较合伙制、有限责任制、股份有限制 概分與合伙制企业制度的差异和特征。 并讨论有限合伙制应用于私募基金的利弊, 价稳合伙制还可以应用到其他类型公司吗?
  - 2. 根据本案例列出的内容,讨论方案中存在的不足和风险点,并提出完善建议。
- 3. 从宏观环境及文化背景差异的角度, 比较分析中国和美国有限合伙制设计中可 能存在的差异。

# 典型案例二、深思电气公司海外项目合伙方案设计 基于内部创业合伙模式

有限合伙制能够实现人力和物力资本的有效合作, 而当前盛行的合伙模式中, 内 部创业合伙模式也能实现这一功能。Pincho F 1985 年提出了在大的、已建立的组织 内讲行创业的理论,即众所周知的内创业理论1。自其提出以后,学术界开始对这一 概念及企业活动展开了广泛的关注,引发了强烈的研究热潮。Jennin 和 Young (1990) 都将内创业界定为利用现存组织内的创业资源或雇员进行的新业务建立活动。内部 创业是存在于现存的特定企业内,个体或团体间进行创新活动的过程,而内部创业合 伙则是指在现有组织中,为改讲组织的获利能力或提高公司的竞争地位,整合新资源, 形成企业与内部创业者或创业团队的合伙模式。从而发展新事业、创造新机会。

<sup>⊕</sup> Pinchott G III. Intrapreneuring [M]. New York: Harper & Row. 1985.

② Jennings D.F., Young D.M. An Empirical Comparison Between Objective and Subjective Measures of the Product Novation Domain of Corporate of Entrepreneurship [1]. Entrepreneurship: Theory and Practice, 1990, 15 (1),

### 4.5.1 公司概况

深思电气公司始创于1987年,至今已有32年的经营历史,该公司是一家专业研发、制造和销售中高档开关、插座、照明设备、断路器等建筑电气产品的高科技集团企业,是中南地区最大的以生产电气附件为主的高科技企业集团之一,也是湖南省电工产业的龙头企业,同时也是国内成立时间最早、产值最大的电工企业之一。旗下拥有深思电丁、深思照明、深思电器三家全资子公司、产品涉足电丁产品、建筑电器、照明、小型家用电器等领域,同时生产断路器、节能灯、吸顶灯、支架灯、筒灯、移动插座、浴霸等相关多元化产品,产品主要以家用开关、插座为主。

深思电气公司自 2002 年实行股份制改革以来、每年保持高速增长、公司现拥有国内最大的电工产业工业园之一。作为电工行业中档品跨伐代表者、深思电工产品产销量均处于国内领先阵营、被誉为电工行业"单品"。国内销量连年翻番、深思电气公司的海外销售也蒸蒸日上。作为湖南省的产业支头、在注重自身发展的同时、公司也带动了整个湖南电工产业群产值的进程,进入21世纪、湖南电工产业群一跃成为全国三大电工产业基地之一。

在人员结构方面,公司的高锋、员中初级职称/本科学历的约占 43%,中级职称/ 硕士学历及以上的约占 21%,大专学历的约占 36%, 两发人员中以初级职称/本科学 历的居多、约占 33%, 其次是大专学历、约点验证;而中级职称 硕士学历及以上的 约占 17%。在公司整体人员结构中、以刘、学历居多、其次是高中及大专学历。

## 4.5.2 内部创业合伙背景和理念

## 1. 内部创业合伙背景

(1) 新团队、新产品、新市场,打造内部事业共同体。

公司基于海外拓展现状及必要性和可行性分析,提出了深思电气公司的海外项目。深思电气公司海外项目是基于公司产品与品牌海外运营新成立的业务单元体,将面对的是新的团队、新的产品和新的市场。为了给项目及团队更大及更有力的支持与激励,实现业绩的快速增长,同时保持团队的持续战斗力,公司采用内部创业合伙模式,由深思电气公司与创业合伙人及团队一起,共同经营海外市场,共同分享经营所得,共同分担经营风险与责任,为共同的事业发展一起努力。

(2) 共创、共享、共担、共赢,形成命运共同体。

通过共同创立、共同经营、共同承担、共同分享,形成公司利益和员工的利益、公司发展与个人发展紧密捆绑,公司与长期共同参与创业的合伙人分享公司成长收益,为特级发展提供溉源不断的动力。



#### 2. 内部创业合伙人理念

深思电气公司海外项目是公司新成立的业务单元体、既是产品与市场的创新、同 时在组织与体制设计上力争按照内部创业方式、推行机制创新、参与项目的各方以创 业合伙人的身份推进业务经营与发展、并就基于认同下述理念而共同法成本方案及相 关配套协议。

- (1) 参与项目会体的各有是深思由与公司海外项目业例。 业相与业享的创业会体 人, 不是职业经理人
- (2) 项目实行创业合伙人持股,是为了给既有创业能力、又有创业心态的合伙人 提供共同创新创业的平台、实现人尽其才、才尽其用、增强公司竞争力。同时更基于 深思电气公司海外项目是公司全新孵化和培养的项目。新风风、新产品、新市场、为 了给予项目及团队更大及更有力的支持, 让长期共同参与创业的合伙人分享公司成长 收益、打造利益与事业共享的企业文化、提升会体人的幸福感和成就感。
- 期全职参与创业项目或公司发展的所期; 因此,各方所持有的股权是有权利限制的 "限制性股权"。所持股权的成熟、发现企作全职服务的期限挂钩。如果中途退出公司, 公司或公司指定方有权回购持有的全部或部分股权

#### 4.5.3 项目合伙人讲人机制

#### 1. 内部创业会伙人洗拔

- (1) 以深思电气公司为母体公司,与内部合伙人团队为海外项目运作而依据公司 法设立的独立公司(以下简称"海外项目公司"),海外项目公司注册资本金拟定为人 民币 500 万元, 注册地为湖南省株洲市。
  - (2) 通过内部选拔海外项目公司负责人,并作为第一大自然人股东合伙人股。
- (3) 除了项目负责人,公司同时向海外项目经营管理团队开放一定比例的股权分 红激励,作为核心岗位中长期激励,享受分红激励的核心岗位数量、选拔条件、具体 岗位及人员, 比例等具体要求与執行统一由人力资源部门制定专项方案并报董事会审 批執行, 实现项目公司3年业绩目标后, 经股东会决议通过, 优秀的新核心岗位人才 可享受股权激励。
- (4) 除了项目团队,海外项目公司同时向深思电气公司内部其他高管及核心骨于 团队开放一定比例的股权众筹,作为海外项目公司。同时也是深思电气公司新业务的 共创, 共相与共享的投资合伙人。

具体来说,创业合伙人由四部分构成,即创业合伙股东、创业合伙人、投资合伙

人和潜在合伙人。其中,深思电气公司是创业合伙的股东;创业合伙人是深思电气公 司项目公司总经理:投资合伙人是符合条件的深思电气公司的高管成员:潜在合伙人 是海外项目的核心团队成员。

#### 2. 合伙人出资及股权结构安排

#### (1) 出资、持股比例及股权分配。

对于合伙人的出资和股权分配方式做了如下规划,主要包括出资人的出资额,持 股比例、资金来源和持有方式。如对下作为创业合伙股东的深思电气公司,它的出资 额预计在 250 万~300 万元, 折算的持股比例为 55%~60%, 其资金来源是实付出资, 自行持有。对于各个合伙人的出资额、持股比例、资金来源和持有方法详见表 4-6。

姓 名	出资额	出资额 持股比例		持有方式	
深思电气公司	250 万~300 万元	55 1 60 1	实付出资	白行持有	
创业合伙人	50 万元	× 18%	实付出资	自行持有	
高管团队	50万~100万0	10%~15%	实付出资	代表代持	
核心团队成员	50,000	10%	深思电气 公司缴付	深思电气公司	
<b>协留项目负责人激励股</b> 权	50 万元	10%	探思电气 公司缴付	深思电气公司 持有预留	

在这里需要指出的是,符合条件的高管成员按照认筹比例对应出资额出资, 若该 10%的股权未完成满额认筹,则差额股权由深思电气公司认筹。

#### (2) 关于出资时间及比例的约定。

在这里,我们对出资的时间和比例做出了约定。我们约定了出资的具体时间, 并提出首次足额缴纳出资额的约定。各位合伙人出资额占总出资额的比例即为各合 伙人的持股比例。

# 4.5.4 内部创业合伙项目的运营与管理

本部分主要是对各创业合伙人的职责做了相关规定。

#### 1. 创业会伙人

创业合伙人的主要职责是海外市场运营与团队管理。程如华作为创业合伙人、同 时任职上项目公司总经理、负责公司海外市场开发、产品销售、品牌运营与团队建设 及管理, 为项目公司风险有效防范、健康有序运营与发展承担管理责任。



#### 2. 创业合伙股东

创业合伙股东的主要职责是产品开发与生产、资源调配。由公司负责海外市场产品研发、生产与品质管理、同时,为海外项目公司的经营与发展调配和协调更多的人、财、物等资源,与项目总经理共担公司运营与发展中的所有风险与责任。

#### 3. 投资合伙人

投资合伙人指的是符合条件的高管成员,他们的主要职责是提供外围资源支持。比如提供资金的支持,负责管理制度、工作标准、业务流程建立、审核、完善和监督执行等支持工作。

#### 4. 潜在合伙人

潜在合伙人指的是海外项目核心团队成员。他们的主要职责是提供技术上的支持和打造团队合力。

# 4.5.5 内部创业合伙模式的激励机制设计

# 1. 利益分享机制

- (1)项目整督团队利益优先分配。项目公司经营前5年(注册时起),每年年度利润总额的20%优先给予项目总经理及项目经营管理团队作为绩效奖励进行分配。其中,项目总经理分享不低于60%,团队成员分配比例由项目总经理制定分配方案并由执行董事批准。5年后再由执行董事审批制定新的奖励方式。
- (2) 前期开办费盈利后逐年摊销。项目公司成立前(2016年1月1日为注册日)的孵化期投入与成本(开办费),在海外项目公司开始实现盈利时,每年按照当年利润总额的20%进行摊销。2016年以前的海外项目前期开办费由大股东深思电气公司承担。
  - (3) 每年度股东分红方案按公司章程,结合当期经营情况执行。
  - (4) 所有分红、奖金的个人所得税由个人承担。

#### 2. 内部创业合伙成员的激励计划

本部分主要是对内部创业合伙成员的激励计划做了相关设计, 主要包括项目总经 理的激励计划, 项目闭队的激励计划和外围高管投资合伙人的激励计划。

- (1) 项目总经理激励计划 基于价值创告的期权激励。
- ① 10%的三年期权激励。

鉴于海外项目公司运作初期,创业合伙人(即项目总经理)将会对公司的贡献暂 时无法准确评估。为激励项目总经理在为公司服务期间创造更大价值。根据贡献合理 地分配股权,从大股东深思电气公司股权中预留 10%的股权作为激励期权。按照三年 业绩目标实现,阶段性进行分解,第一年3%,第二年3%,第三年4%。根据业绩考 核各期目标实现情况给予激励、获得的期权在三年考核期结束后行权、进行相应的工 商登记变更。

#### ② 三年期权分红先享受。

对于深思电气公司预留的10%的期权激励,在三年业绩考核期内,从激励方案 实施生效开始,项目总经理即享有分红权,但不具备该部分股权的股东资格及其他 权利。

#### ③ 三年业绩目标考核与激励。

对于三年业绩目标考核与激励,本部分级(1) 详细的介绍, 考核的周期为 2017 年 度、2018年度和2019年度。我们对这一个教核周期的销售回款、利润总额、累计销 售回款和累计利润总额进行了初步的估计。并将 2017 年度、2018 年度、2019 年度的 当期期权激励行权基数分别定为3%和1%。三个考核周期的绩效基数均为固定 薪酬的 20%。具体的三年业绩目标考核与激励见表达

单位, 万元

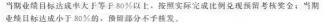
			1			11	+			4-1	T: 1116
考核	销售回款利润总额			票计销售回款 票计利润总额			润总额	当期期权	票计期权	绩效	
周期	目标	权重	目标	权重	目标	权重	目标	权重	基数	行权 基数	基数
2017 年度	1 600	40%	-28.21	60%	1 600	40%	-28. 21	60%	3%	3%	固定薪酬×20%
2018 年度	3 000	40%	115. 2	60%	4 600	40%	87	60%	3%	6%	固定薪酬×20%
2019 年度	5 000	40%	309.6	60%	9 600	40%	397	60%	4%	10%	固定薪 酬×20%

需要注意两点.

第一, 当期目标或累让目标完成 100%时, 按照对应的当期或累计期权激励基数 给予奖励:获得的当期或累计期权在三年考核期结束后行权,进行相应的工商登记 变更。

第二, 固定薪酬中提取 20%比例作为预留考核奖金基数, 与业绩目标完成挂钩。

#### 62 人力资源管理前沿与热点问题:基于中国本土的案例解析



- (2) 项目团队激励计划——基于团队合力支持的股权激励。
- ① 10%的三年预留股权激励。

为了激励和促进项目经营团队更团结有力地和项目总经理一起实现价值创造,以项目总经理三年经营业绩目标实现为基础,由大股东深思电气公司每年拿出总比例不超过10%的股权对应的分红收益给予项目核心团队作为激励。连续三年经营业绩目标实现及个人业绩优异者,经股东会决议通过,可以对优秀核心岗位人员进行股权激励。

② 三年内 10%分红收益激励, 培养潜在合伙人。

符合以下条件的项目核心团队成员经项目总经理提报、执行董事审批可享受股权 分红收益激励。

人职时间满一年以上(特殊岗位可放宽);经公司核认定的核心岗位或骨干员 下;公司整体业绩目标实现(即项目总经理;华业城目标考核);个人业绩考核成绩 优异。

经审核认定可享受分红激励的经营编建的从成员。在项目公司整体年度目标完成 100%(近三年的业绩目标见表 4-83、几个人年度业绩考核经执行董事评议认定为优 异时,可按照审定比例享受对场的公产激励,分红奖励表见表 4-9。

表 4-8 公司近三年业绩贷标

**飲食**, 形式

	/ / /			
时间	销售回款	利 润		
2017 4 18	1 6045	-28.21		
2.018 年度	3 000	115. 2		
2019 年度	5 000	309.6		

表 4-9 个人年度分红奖励表

核心岗位	所在部门	现任者	I	岭	是否符合激励要求	享受分红比例

## ③ 三年后优秀潜在合伙人转为实际合伙人,50%认购,50%无偿激励。

公司三年整体业绩目标 100%完成,且三年期间个人业绩考核优异的,经项目总经理提名,股东会决议,可以认购公司股权;经审批决议通过的员工进行股权认购时,认购股权的条件、具体数量及认购价格由股东会决议,认购股权的 50%由员工按照认购价格有偿认购,另外的 50%部分由大股东深思电气公司给予无偿激励。核心岗位人员激励计划见表 4 10.

#### 表 4-10 核心岗位人员激励计划表

单位,万元

			核心岗位	起愈员人立	计划			
姓名					岗位			
de de	公司业组	债目标	公司业绩	完成实际	个人业	绩完成情况	享受	实际
考核周期	销售回款	利润	销售回款	利润	实际业绩	业绩评价 (优、良、中)	分红 比例	分红 金额
2017 年度	1 600	-28						
2018 年度	3 000	144						
2019 年度	5 000	387			1	1		

(3) 外围高管投资合伙人计划——基于资源、机会、利益共享的股权激励。

为了让长期与深思电气公司共同奋斗和发展的职业管理团队分享公司成长与发展 的机会、挑战与利益,打造利益与事业共享的企业文化,提升职业管理团队的归属感 和成就感:同时也为整合更多的内部资源促进,处项目实现价值创造,海外项目公司 开放 10%~15%比例的股权给予深级成父公司其他业务模块的高管团队进行投资 合伙。

投资合伙团队以1元 股价格认购股权,持有的对处项目公司统一由指定代表代 持,行使股东权利。

投资合伙人条件如 (特殊岗位可放宽); 经公司审核认定 的核心高管或骨不易

### 4.5.6 内部创业合伙股权约束

#### 1. 股权限制

#### (1) 转让限制。

除非股东会另行决定,各方均不得向任何人以转让、赠与、质押、信托或其他任 何方式,对股权进行处置或在其上设置第三人权利。

#### (2) 配偶股权处分限制。

除非股东会另行同意。海外项目公司股权结构不因任何创始人股东婚姻就况的变 化而受影响,

#### (3) 股权继承限制。

发生继承事件,需由继承人继承的,须经公司其他各方中持有过半数表决权的股 东同意。若未能达成一致同意的,则由大股东深思电气公司以当期每股账而净资产回 购该部分股权。

2 银出机制

- (1) 因讨错或不胜任岗位导致的退出。
- ① 出现下述任何过错行为之一的,大股东深思电气公司有权回购全部股权,回 购时以当期每股账面净资产定价,且退出的股东方无条件且不可撤销地同意此问购。 自海外项目公司股东会决议通过之日起,退出的股东方对标的股权不再享有任何 权利。
- ② 过错或不胜任岗位情形包括:严重违反公司章程等规章制度,给公司造成重大 损害;严重失职,营私舞弊,给公司造成重大损害;在职期间,从事与公司具有竞争 性的经营或兼职;因其他过错给公司造成重大损失的行为,没有达到规定的业务指标、 盈利业绩的。
- (2) 合伙人发生职务变更、终止劳动关系、丧人劳动能力、死亡等事故导致的退出。
  - ① 职务变更。

②终止劳动关系。

合伙人主动腐取、与公司协商终止走动炎系、因过错或不胜任岗位解除劳动关系、退休等其他原因不再为公司继续服务有代职的,除非公司股东会另行决定,公司有权以当期每股账面净资产回购全部股权,自股权支付完毕回购价款之日起,退出的股东方对已回购的股权不再享有任何权利。涉及期权激励的,已获准行权但尚未行权的期权终止行使,未获准行权的期权作废。

③ 丧失劳动能力。

合伙人因丧失劳动能力的,在离岗之日起1年内按照当期每股账面净资产计价退 出。涉及期权激励的,已获准行权但尚未行权的期权终止行使,未获准行权的期权 作废。

④ 死亡。

合伙人死亡的,由合法继承人继承的,须经公司其他各方股东中持有过半数表决权的股东同意。若未能达成一致同意的,则由大股东深思电气公司以当期每股账面净资产问购该部分股权。

#### 4.5.7 案例解析

内部创业是公司发展到一定阶段后的新的业务投资,可视为"公司层面的创业",

这种创业是在组织内部依附于组织开展的创业活动,得到组织的授权和资源保证, **其** 核心是构建优秀的创业团队并设置合理的机制,这是人力资源管理领域面临的新的现 宴课题。本案例源自我担任董事和顾问一家公司,该公司在发展海外业务进行扩张时 采取了内部创业合伙模式。公司内部组织了一个工作组负责设计方案、我作为该方案 的技术顾问, 全程参与方案的研讨和设计过程, 该方案实施效果良好, 法到了预期的 目标, 改编成案例时具做了必要的信息处理。

这种团队往往是·些嵌入式团队。 交叉职能团队或知识规团队。而非'般团队。 本案例旨在让读者了解内部创业的独特所在和其运行机制,并能够掌握其关键点,为 有意向推广内部创业的企业提供参考。

评价,内部创业作为一种特殊的创业形式,自从出现以来,被解释为各种各样的 术语,例如企业创业,企业风险投资,战略更新建设从部企业创业和投资! Fitzsimmons 等通过对澳大利亚 350 多家企业进行的学证研究证明内部创业对于企业 可持续发展及利润增长均呈现显著的正相关 发系 Yang 等着力研究了中国的内创业 实践、调研了 167 家中国公司的收益表现。证实企业的收益与创新、自我更新和超前 行动呈现出显著的正相关关系 。鉴了内部创业能够给公司带来的种种益处,公司鼓 励员工在公司内部像企业家一样创新创业,造就内部创业者或者内部创业团队。深思 电气公司推行的创业合伙人预以是对内部创业的创新证据,以深思电气公司为母体公 司,与内部合伙人团队为海外项目运作而依据:"公司法"设立独立公司,参与项目的 各方以创业合伙人身份推进业务经营与发展、案例详细介绍了创业模式的海外合伙项 目的机制设计方案、包括内部合伙人的进入机制、项目的运营管理机制、激励机制以 及约束机制, 向我们呈现了一个较为完整的内部创业合伙项目的人力资源管理机制过 程, 具有较强的借鉴价值。

使用说明:本案例是针对公司海外业务模块设置的内部创业机制,由于公司是 刚刚开拓海外业务、既没有合适的人才、又缺乏必要的资源、在引进核心人才的时 候实际上还要求其海外市场经验和必要的资源,一般的薪酬模式和激励方案难以参 效, 才尝试用内部创业模式。读者如果遇到对引进人才或者说对新开辟领域的内部 人才依赖度很高。公司缺乏必要的资源支持和有效的管理能力时,可以考虑采用这 种内部创业模式。当然, 其具体方案设计必须因情势而定, 本案例只能提供必需的 思路和借鉴.

Antoncic B. Intrapreneurship: a Comparative Structural Equation Modeling Study []]. Industrial Management Data Systems, 2007, 107 (3).

Fitzsimmons J T. Douglas E J. Antoncic B. Hisrich R D. Intrapreneurship in Australian Firms Journal of the Australian and New Zealand [J]. Academy of Management, 2005, 11 (1): 17 27.

<sup>(3)</sup> Yang Z, Li Hua R, Zhang Z, Wang Y. Corporate Entrepreneurship and market performance; an empirical study in China [J]. Journal of Technology Management in China, 2007, 2 (2): 154 162.

### 66 人力资源管理前沿与热点问题:基于中国本土的案例解析



#### 案例研讨:

- 1. 找出本案例内部创业方案存在的不足,并提出改进意见。
- 2. 如果发现内部创业合伙人与预期目标相差太远,该如何处置?
- 3. 讨论内部创业方案对公司其他核心团队成员和原有的薪酬激励政策带来的冲击,并提出解决方案。

King Karalling Killing Killing

# 第5章 成长型企业瓶颈突破

我国绝大多数民营企业都比较年轻,正处在成长期,如何使这些成长型民营企业 跨越成长期,实现可持续发展是当今中国管理学界具有重大意义的现实课题。成长型 企业发展最重要的瓶颈之一就是人力资源管理瓶颈,主要体现在企业主的理念、人力 资源管理模式、优秀人才的引进和有效使用等方面,这些能频如不能突破,企业就会 卡在成长阶段,不能健康成长壮大,最终面临严重生发低机。

## 5.1 相关概念

在企业成长阶段理论中,企业或首作是一个受到很多内外因素影响的开放系统,这些因素包括外部环境、企业成楼、销售收入、战略特型、组织结构、治理模式转变等,不同成长阶段的理论是根据不同的影响因素,起分的。表5-1列出了部分经典企业成长阶段理论以及划分标准。我们综合专家总产种影响因素,把企业的成长历程划分为四个阶段;创业阶段、成长阶段(基层与排制阶段)、成然阶段(理性的回归)和可持续发展阶段

学者	年份	划分标准	企业成长阶段	学者	年份	划分标准	企业成长阶段
Steinmetz	1969	治理方式	直接管理阶段、监督管理人阶段、间接管理人阶段、间接 控制阶段、组织授权阶段	Baird& Meshonlam	1988	人力资源管理活动	发起阶段、职能 型增长阶段、控制 型增长阶段、智能 整合及战略整合 阶段
Greiner	1972	经济增长	创造阶段、指 令阶段、授权阶 段、协调与监督 阶段、协作阶段	Adizes	1989	灵活性、可控性	成长阶段、成熟阶段和老化阶段

東京 1 新公公布本业商区协会理公司五规公标集团

吴春波.民营高科技企业成长过程中人力资源管理角色演化模式研究[J].管理世界,2010(2)。



学者	年份	划分标准	企业成长阶段	学者	年份	划分标准	企业成长阶段
Churchill & Lew.s	1983	组织规模、 经营战略	存在阶段、 生存阶段、成 功阶段、起飞 阶段、资源成 熟阶段	席酉民	1997	管理风格	能人企业阶段 示范效应(竞争) 阶段、孤军独进阶段、规模膨胀阶段 管理滞后以及发展 受阻阶段
Quinn & Cameron	1983	管理模式、 组织结构	创业阶段、 集合阶段、规 范化阶段、精 细阶段	王宏伟	2003	成功要素	创立到初步发展 阶段、持续成长发 展壮大阶段
Kazanjian	1988	牛命周期	观念和发展 阶段、商业化、 阶段、成长阶段、成长阶段、稳定	<b>拉</b> 珊明	2006	解决问题	创造成长阶段, 指令成长阶段、授 权成长阶段、协调 成长与合作成长

企业成长表现为企业功能的扩展、规模的扩张、组织与获取资源能力的增强和市 场范围的扩大。陈泽聪和是建芳上指出公司的成长性是公司在自身的发展过程中、通 过生产要素与生产成果变动速度间的,仍化高获得的公司价值增长能力;从佩华三认为 公司的成长是被经营中公司资产和盈利等效高速增长的现象和趋势,或者说在一个相 当长的时期内公司实现整体绩效持续大幅提升和质量与水平的阶段性跨越。

综上所述,我们认为成长型企业是既具有成长性又处在成长阶段的企业,这种企 业在较长时期(如3~5年及以上)内,具有持续挖掘潜在资源的能力,呈现出明显的 整体扩张态势,具有良好未来发展预期。

#### 依据时间划分 5, 2, 1

成长型企业包括现实成长型企业和潜在成长型企业。前者指那些在过去至少三年

① 陈泽聪,吴建芳,小型上市公司成长性指标的统计分析[J]. 财经科学,2002 (7).

② 丛佩华. 浅淡企业的成长性及其财务评价 [J]. 财会研究, 1997 (9).

内呈现连续高速增长态势的企业;后者指那些在未来至少三年内由于自身具有的某种 优势而预计将呈现连续高速增长态势的企业、是通过主观预测提出来的。

#### 5.2.2 依据增长速度与频率划分

中国企业评价协会根据成长过程中的不同状态、把成长型企业划分为超速成长。 新讲成长和缓慢成长三种类型。按照成长型企业的定义、凡是成长型企业都是成长特 征比较突出的企业, 这类企业大体上相当于中国企业评价协会所指的超速成长型企 业。根据中国企业评价协会的划分,人们更多地将成长型企业划分成一般成长型企业 和显著成长型企业两类:前者指的是增长速度比国家或地区经济平均增长速度稍高、 连续增长时间稍长的企业;后者指的是增长速度比国家或地区经济平均增长速度高出 许多、连续增长时间很长的企业。

#### 5.2.3 依据规模划分

成长型企业包括较小成长型企业和较大成长型企业两类。较小成长型企业就是人 们所说的"成长型中小企业"。其实、 企业的成长性与企业的规模并不存在必然联系, 中小企业不一定都成长转别也。 大型企业也 不一定都成长特别慢, 只不过在中小型企 业中成长型企业的数据建较多而已,

#### 依据实现要素划分 5, 2, 4

成长现企业包括资金制约成长现企业和非资金制约成长现企业, 资金制约成长型 企业是指这些企业面临的主要矛盾是资金不足,一日解决了这个问题,各项经济指标 就会更加迅速地增长。非资金制约成长型企业是指增长速度比一般企业快、持续增长 的时间比一般企业长,但是由于体制问题、战略问题、技术问题或者营销问题等,还 没有达到理想的成长程度。

#### 企业成长理论 5.3

### 5.3.1 基于规模经济效应的企业成长理论

斯密 (Smith, 1776) 认为分工对工厂生产有决定性的作用,分工创造的生产力是 工厂存在的原因,分工的程度受交换能力的限制,即企业在市场范围的约束中成长,

企业规模的大小受市场范围的限制。斯密对企业成长的突出观点在于"市场第一、企

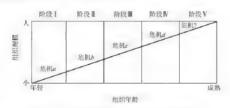
业第二",他重注重企业外部的市场调节作用,对于企业自身状况、企业成长的贡献涉 及较少。之后相当长的时间里,"市场第一、企业第二"的思想成为后人研究企业成长 的思维定式。这也是传统企业成长理论与现代企业成长理论相区别的一个重要特征。 马歇尔 (Marshall, 1890) 新占典经济学的企业成长理论沿袭了规模经济的思维模式, 将企业内部结构视为"黑箱"。它用规模经济解释企业的横向扩张。用市场缺陷和技术 相互依存解释企业的纵向扩张,在利润最大化的假设下,企业在给定的技术条件和各 种约束下从不同的可能洗择中排洗自己的生产方案(生产规模)。在没有任何障碍的情 况下采用使其利润最大化的行为。

基于规模经济效应的企业成长理论研究了在既定的技术、市场条件下,企业最有 生产规模和最佳生产范围的决定问题。认为企业成长是企业调整产量达到最优规模的 过程,企业没有成长主动性的余地,成长的基本因素是个生的。因而,企业是同质的, 企业成长具有外生性。

## 格雷纳的企业生命周期成长理

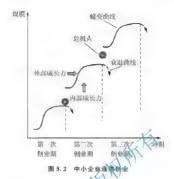
从生命周期的角度,企业也是, 命有机体,要经历从生到死、由盛转衰的过 程。企业也会呈现生命周期特征、成长型中小企业的成长常经历种子期、创建期、成 长期、扩张期和成熟规。

格雷纳 (Larsy E. ()reiner) 等提出的企业生命周期模型主要描述企业成长过程 中的演变与变革的辩证关系,解释了企业的成长,成为研究企业成长的基础理论。 该模型认为企业的发展可以分为五个阶段,分别为创业阶段、集体化阶段、规范化 阶段, 精细化阶段和合作阶段, 这五个阶段具有不同的特征和管理重点, 同时也面 临着不同的发展危机, 加图 5.1 和图 5.2 所示。



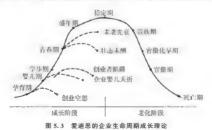
中小企业组织发展五阶段示音图 (格雷纳模型)

O Stephen P. Robbins, Organization Behavior [M], 7th Edition, America: Prentice Hall International, Inc. , 1997.

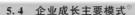


### 5.3.3 爱迪思的企业生命周期成长理论

爱迪思 (Adizes, 1989) 将企业的成长分为孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛 年期、稳定期、贵族期、官僚化小期、官僚期和死亡期 在生命周期理论中。爰迪思用 求短期效益的执行功能和短期效率的行政功能,用 E (Entreprenearing)和 I (Integration) 分别表示企业追求长期效益的创新能力和长期效率的整合能力。PAEI 这四 种功能在企业的冷查期、婴儿期、学步期、查春期、盛年期、稳定期、贵族期、官僚化 早期、官僚期、死亡期中每个阶段各自所呈现的大小不同(如图 5.3 所示)。因而,从四 种功能分别显示的大小可推断出企业所处的阶段以及在每一阶段应采取的对策。



① 爱迪思.企业生命周期 [M].北京,中国社会科学出版社,1997,237.



从马歇尔 (Marshall, 1890) 在其著作《经济学原理》中对企业成长规律的阐述, 即"一个企业成长、壮大,但以后也许停滞、衰朽,在其转折点存在着生命力与衰朽 力之间的平衡或者均衡",以及吉布莱特 (R. Gibrat, 1931) 的企业成长率与规模无关 论到鲍莫尔 (Baumol, 1959) 的"销售收益最大化模型"、马里斯 (Marris, 1964) 的 "增长最大化模型", 潘罗斯 (Penrose, 1964) 的"企业成长理论", 威廉姆森 (Wiliamson, 1963) 的"企业经理效用函数",再到安索夫 (Ansoff) 的企业成长经营 活动之间的协同、钱德勒 (Chandler) 的企业经营结构与组织形式的匹配以及詹森 (Jensen, 1976) 等人有关企业成长的契约联结模型, 从满突出了企业成长的规模增长 基础性、结构关联适应性、多重边界性和组织成长的生命周期性等特征、深刻体现了 企业成长的质与量的互动性。基于上述理论规章。在实践中形成了具有典型意义的或 理想的企业成长模式。主要包括基于经营结构发展的成长模式、基于组织结构发展的 成长模式、基于空间结构发展的成长模式及基于技术结构发展的成长模式。

贝茨 (Bates)、帕金森 (Parkinson) 和萨缪尔森 (Samuelson) 分析了基于企业 经营结构发展的企业成长原因、并揭露了一种具体的成长模式分类。即以扩大某一产 品产量为特征的规模则成长、以在新的产业从事新的业务为特征的多角化成长以及以 购买上游或下游企业扩展生产链为特征的纵向成长。其中,多角化成长分为相关多角 化和非相关多角化,前者又分为技术、生产、市场多角化三种;纵向成长分为完全纵 向一体化、不完全纵向一体化、准一体化以及不完全准一体化四种、将上述:种成长 模式融合义形成了复合型成长模式。

#### 基于组织结构发展的成长模式 5, 4, 2

基于组织结构发展的企业成长模式主要是由于企业市场份额增长、雇员人数增加 等原因引起的,分为以企业分散和裂解为特征的分散化成长模式和集团化成长模式。 其中,从企业之间的联合方式看,集团化成长又分为基于纵向成长的集团化、基于产 品细分的集团化以及基于多角化成长的集团化。

<sup>1</sup> 邬爱甘, 贾牛华, 产业演讲与企业成长模式活应性调整「门, 外国经济与管理, 2003 (4)。

#### 5.4.3 基于空间结构发展的成长模式

基于空间结构发展的成长模式是因为企业成长涉及他城变动。从而形成区域性企 业和国际性企业, 实践中, 还存在这一种基本企业成长模式之间交叉融合, 进而形成 更为细化的企业成长模式。

#### 5.4.4 企业成长模式选择

1. 按产业链分的基础产业和加工产业的选择

讲人基础产业的企业应该注重规模型成长和技术进步, 般不宜实行过度的多角 化成长,而应该追求适当的纵向成长;进入加工产业的企业应该在注重规模成长的前 提下追求准一体化成长、努力提高专业化程度利益时发展低程度的相关多角化成长。

### 2. 按生产要素密集型产业分类的选择

原有业务属于资金密集型的企业应该考虑选择机关多角化和前向一体化成长模 式;原有业务属于技术密集观的企业应该考虑沉释相关多角化成长模式,但技术快速 创新使得非相关多角化设长也成为一种洗

3. 按成果产业和衰退产业的洗择

属于成长产业的企业应该通过内外部成长途径来实现规模型成长;已经或趋于衰 退产业的企业必须考虑采用技术相关多角化、非相关多角化或纵向成长、前提是要讲 入的产业处于成长期,

#### 突破企业主理念瓶颈 5. 5

成长型企业最常见、最重要、最难超越的瓶颈就是企业实际控制人和决策者的理 念瓶顿, 大量的成长型企业是中小企业, 在国内, 则更多的是中小民营企业, 该鉴企 业中的核心就是企业主, 他们是决定成长型企业发展的关键因素, 其素质的高低决定 了企业的成长状况乃至生存状况。Zutshi 把新加坡的创业资本作为研究投资标准的对 象进行研究,结果表明企业家的素质、高级管理人员的能力是影响企业成长的十分重

#### 74 人力资源管理前沿与热点问题:基于中国本土的案例解析

要的因素·。Koga T. R&D针对日本的企业研究也证明,成长型企业的生产效率及经营成果与企业的领导者、管理者等的综合素质有着密切联系·。成长型企业在管理结构方面大多呈现出过分集权的特征,很多企业的所有权和经营权集中于企业主或其家族手中,企业主一人兼任董事长和总经理两职。在这种两权分离不明晰的情况下,企业发展的方式和方向完全由企业主个人决定,他的经历背景、知识储备、风险偏好等方面的特点对其决策具有重大影响。著名的管理学家格雷纳(Larry E. Gremer)提出:"在某一阶段有效的管理惯例,也许会导致下一阶段危机的出现"。这种问题对成长型企业而言尤为突出,因为成长型企业在快速成长过程中,企业内外环境也处在快速动态变化之中,许多过去有效且适用的管理理念和方法,在发展过程中就失去其有效种和适用性,而企业主常常不可避免地会依据经验和惯例来处理问题,导致管理危机。

如何突破企业主 董事长的理念瓶颈终究是企业核之发展的核心难点和重点。我们以为、针对企业主进行心智模式的专项培训和企业组织企业主参访国内外成功企业、通过成长型企业成功和失败的案例研讨资油。都是帮助企业主突破成长理念瓶颈的有效办法;通过企业治理模式的优化设计从制度层面约束企业主的个人独断决策、设置科学合理的决策机制、通过群众成立和制度化、程序化决策模式优化、也是以外部压力形式、从制度层面侧性推动企业主突破理念瓶颈的有效办法。但这一切终究还是要依赖于企业主的自我参与,自我调整和自我进长,所以企业主自身的成长是突破其理念瓶颈的根本所在。

### 5.6 突破人力资源管理模式瓶颈

人力资源管理模式(Human Resource Management Model, HRMM)的研究起源 于美国、其概念界定分别集中在理论层面和实践层面。在理论层面, Beer 等学者在 20 世纪 80 年代率先提出哈佛模式、盖斯特模式与斯托瑞模式:种。

(1) Beer 的哈佛模式由情景因素、利益相关者、人力资源管理、人力资源效果、长期影响与反馈圈六个部分构成<sup>1</sup> (如图 5.4 所示)。该模式首次系统地提供了一个较全面的人力资源管理分析框架。在人力资源管理理论和实践工作中有着广泛的影响。

Zutshi. Growth of firms in developing countries [J]. Journal of Development Economics, 2002 (4): 463 –
 481.

Koga T. R&-D. The case of Japanese high technology start—ups [1]. Small Business Economics, 2005, 24 (1); 53 62.

Larry E. Greiner. Evolution & revolution as organizations grow [J]. Harvard Business Review, 1998.

員鸣政. 人力资源管理模式及其选择因素分析[J]. 中国人民大学学报, 2006 (05): 135 141.



- (2) 英国学者 Guest 构建的藻斯特模式, 工量示人力资源管理与传统人 事管理的区别,该模式认为人力资源管理并不适合所有类型的组织,它最适合于那些 具备系统性结构,强调积被和充分利用人力资源的组织。
- (3) 斯托瑞模式也是通过对比人力资源管理与人事管理来体现的,该模式中的战 略方面显示了人力资源管理是企业战略计划的中心、战略管理赋予了人力资源管理者 在组织中一种领导变革的角色,主要优点在于它比较注重实践,因此被广泛运用。
  - 上述三种模式的主要构成和主要特征见表 5-2。

学 者	类 型	主要内容		
Beer	哈佛模式	由情景因素、利益相关者、人力资源管理、人力资 果、长期影响与反馈圈六个部分构成		
Guest	盖斯特機式	由人力资源管理政策、人力资源管理结果、组织结果4 统整合四个部分构成		
Storey	斯托瑞模式	由信念和假设、战略方向、直线管理与关键杠杆四个方面 组成		

表 5-2 西方理论层面人力资源管理模式汇总



在实践层面, Arthur 根据企业人力资源管理实践活动的特征采用聚类分析法将人 力资源管理模式划分为两种类型: 承诺型和控制型1; Delery 和 Doty 将人力资源管理 模式划分为内部发展型 (Internal System) 和市场导向型 (Market Type System) ; Dyer 则划分为利诱型 (Inducement)、投资型 (Investment) 和参与型 (Involvement) 三大类®。各模式主要内容和特征见表 5-3。

学 者	类 型	主要内容
Arthur	承诺型	通过强化员工与组织之间的情感联系来达到员工自主行为与组织目标高度一致的目的
Arthur	控制型	要求员工严格遵守组织的管理制度和规则、依据可以测量的产 出来奖励员工、以达到降低级办设备提高效率的目的
Delery	内部发展型	以长期、培育的观点************************************
& Doty	市场导向型	以短期、交易改建点来看待雇佣关系, 劳资关系建立在相互利用、各股河沿的基础 1
	利诱型	级大学, 在指定的工作范围内有稳定的表现即可, 并以利诱性 大体为激励员工的方式, 组织与员工的关系纯粹是直接、简单 的利益交换关系
Dyer	投资用	重视员工的创新X 上面对员工的培训和激励,组织与员工建立 长期的工作类
	1 Again	倡导教授工成决策权力,大多数员 T 都能参与决策,对员 T 的 主动性与创新性要求都较高

表 5-3 两方实践屋面人力资源管理模式汇总

按照 Nelson 和 Winter 的企业演化研究。企业组织的演化是一个经历了企业的成 长、发展、创新和衰落等一系列演化的动态过程1。按照盖斯特模式的观点,只有那 此具备系统性结构、强调积极和充分利用人力资源的组织、才会有真正意义的人力资 源管理模式。处在创业之初和成长早期的中小型企业不可能具有完整的人力资源管理 模式,人力资源管理模式是随着企业成长、企业演化而逐步形成和发育完善的。例如,

Arthur J B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover [1]. Academy of Management Journal, 1994 (37); 670 - 687.

Delety J E, Doty D H. Modes of theorizing in strategic human resource management; tests of universalistic, contingency, and configurational perspectives [1]. Academy of Management Journal, 1996 (39): 802 - 805.

Dyer L A. Strategic perspective human resource management; evolving role and responsibility [J]. ASPA. BNA Series, 1988; 20 21.

Nelson R R. Winter S G. An Evolutionary Theory of Economic Behavior and Capabilities [M]. Cambridge: Harvard University Press, 1982; 195 307.

Greiner 指出, 在企业创立阶段,企业的发展主要依赖创业者的创新得到市场认可,人 力资源管理职能主要由创业者自己承担,不存在对员工明确的人力资源管理规则和制 度, 员工多按照创业者的口头要求自主工作: 在企业指导成长阶段, 企业迅速发展, 创业者个人威望高,企业需要服从控制、按照计划行事的"劳动者",劳动生产率成为 衡量一切 下作的主要标准,以命令指挥有效为特征的简单人力资源管理规则是主要特 征; 随着企业规模的逐步扩大, 创业者直接的命令指挥有效性越来越不足, 员工的知 识、技能得到发展,要求"独立""自治"的呼声提高,相应的工作职责、工作目标、 工作结效等人力资源管理要素逐步衍生出来: 在企业委派成长阶段, 领导者开始授权, 责任和权利开始向低层次转移,各个部门独立决策,发展自己的知识和业务,议一阶 段新的人力资源管理问题会有企业价值观的认同、企业文化的建设、员工忠诚度等; 在企业协调成长阶段,建立合理、科学的业绩考核办法, 货宽激励性的薪酬计划,比 如指定股权和股权分配制度等,使个人、部门收益与心态紧密联系起来,可能是这阶 段最大的人力资源管理挑战。可见,成长型企业的人力资源管理也在成长之中,其 各个人力资源管理模块的诞生、相关人力资源管理机制的建立、配套人力资源管理制 度的建设,以及内部人员观念的进步、能力提升和必要的外部人才引进等是一个人力 资源管理系统的升华过程。瓶颈效应也常明显、常常构成制约企业顺利成长和发展的 重大障碍,可以参照上述模式理论。 结合企业实践系以突破。

## 才引进和使用瓶颈

等学者提出成长型企业优秀人才的引进、培育和保留是成长型企业面 临的一大管理难题。。据调查,我国一般优秀企业的人才流动率每年在10%~15%, 而民营企业的人才流动率一般都在30%以上,部分民营企业的人才流动率甚至高达 70%左右, 这些人才高流失率的民营企业大多数是处在成长阶段的企业, 这从一个 侧面实证了成长型企业的人才引进与使用方面存在严重问题。根据上述人力资源管理 模式理论,成长型企业缺乏系统的人力资源管理模式。缺乏有效的制度、合理的机制, 领导者决策随意性大,很多优秀人才与该类企业磨合困难,甚至冲突严重,优秀人才 的合理使用和保留缺乏必要的制度性条件和保障。我们给出解决成长现企业人才引进 和使用瓶颈的几点思路,如下所述①。

Greiner L E. Evolution 8-revolution as organization grow [1]. Harvard Business Review, 1972; 37 - 46.

Matthew W. Rutherford, Paul F. Buller, Patrick R. McMullen, Human Resource Management Problems over the Life Cycle of Small to Medium Sized Firms [ J ]. Human Resource Management, 2003.

⑤ 李亚兵,未盆兄.国内民营企业人才流失研究评述[J].人力资源管理,2013;209 210.

① 颜爱民.中国情境下人力资源管理十二讲[M].北京:北京大学出版社,2018.



#### 1. 给引进人才以必要的"空间"

任何优秀的人才具有在一定的空间(包括一定的职位、必要的权利、必要的资源 和其他必要的支持条件) 才能施展其才能。而在成长型的企业中,企业主几乎掌控所 有权力并承担着所有的责任,引进优秀人才后,企业主必须为其腾出必要的施展能力 的空间。赋予其必需的权利和责任。支持和保护他们施展才能。由于外部人才的引进 在客观上与内部员工形成了利益和空间的冲突。内部员工的不配合甚至排斥、也需要 企业主予以调和。

#### 2. 给引进人才以必要的"时间"

再优秀的人才。在组织中都会有磨合、融合的过程、都必须假以时日才能有所成 就。很多企业主往往在这个阶段急于求成、结果透漏其反。许多比较优秀的人才被引 进后, 迫于来自组织内部尤其是企业主的压力 下做出成绩, 反而容易导致失误, 给组织带来损失,也使自己不得不"流失

### 3. 循市场规律,以合适策略。现人才的有效引进和使用

成长刑企业的优秀人才发其是优秀高管引进不被一个简单的招人问题,而是一个 组织系统的调整和升色过程。因为每一个组织就加一个生命体、任何时候都会形成一 个平衡系统,即游文所说的模式。高管人 太阳导入会对整个组织系统形成冲击,也就 面临系统的排量和被受融合问题,系统需要做出相应的调整、也要承受相应的冲击。 正因为如此, 优秀高管人才在引进过程中会而临较大的"生存"风险, 他们会考虑风 险收益、以高于其平均市场价格的要求才愿意到成长现企业就职。企业必须遵循市场 规律,以合适的价格,同时要帮助优秀人才克服理念冲突、克服组织排导、克服模式 矛盾,尽可能提高引进人才的存活率,实现组织系统升华,推动人力资源管理模式形 成和升级。当然,核心技术人才的引进也同样存在上述系统的排异和融合问题,只是 通常情况下矛盾和冲突较管理人才小一些,不再赘述。

#### 典型案例。洞庭湖集团人才引进瓶颈问题解析 5.8

### 5.8.1 公司概况

洞庭湖集团成立于1999年,是一家拥有国家一级房地产开发资质和国家一级物业 管理资质的控股企业集团,年销售额近20亿元,并一直保持较高的发展速度,是典型

的成长型企业。旗下有房地产开发公司、金融控股公司、酒店管理公司、投资公司等 多家企业。集团先后被评为"地区十佳建设单位""房地产十年风云榜最具价值的品牌 企业""湖南省著名商标""湖南省开发企业综合实力土强"等。洞庭湖集团已形成以 "主题式地产、低密度住宅、商业地产、高层精品"四大成熟产品线系列,同时涉足购 物中心、高星级酒店、写字楼、体育公园、主题旅游等项目开发、在区域布局上、公 司"立足株洲、拓展全国"。其进入的城市有长沙、株洲、湘潭、重庆、南昌等地、县 湖南本土较有影响力的地产品牌。

集团房地产开发及与房地产开发紧密相关的商业管理及物业管理总人数在1500 人左右、集团管理层管理幅度较大、其平均管理幅度大约在1:12, 远高于同行1:8 的平均管理幅度,核心管理人才和核心业务骨干严重紧缺,优秀人才引进非常困难, 人力资源部门面临极大的压力,更可怕的是许多优秀人才还在快速流失。

#### 5.8.2 集团核心人才引进瓶颈

中南大学人力资源研究中心的专家都达对洞庭湖集团的综合评估后,认为该集团 公司核心人才引进方面存在着以

虽然洞庭湖集团属于区域龙头企业 综合素质和能力水平较高,在当地具有一定 优势,但由于企业强处的地域在全国属于相对落后地区,大量优秀人才流向北上广深, 人才竞争存在明显的区域性劣势。

#### 2. 市场争夺过于激烈

集团所处房地产行业正处在快速扩张期, 其利润空间巨大, 吸引了大量有实力的 企业进入该行业。这些有强大实力的新进入者构成了对行业核心人才的激烈竞争,他 们往往采取高薪甚至极具吸引力的绩效奖励和股权激励方式争夺优秀人才,处于区域 领先地位的洞庭湖集团的核心人才成为他们最主要的猎取对象。相对而言, 本集团公 司在行业沉淀时间最长、队伍最成熟、所沉积的人才也最多。由于行业规模的快速扩 大,全行业性面临核心人才严重供不应求的局面,集团公司原来所设计的本来还不低 的薪酬和激励机制在新的供求矛盾下,尤其是在有强大经济实力的新进入者的恶性竞 争中,显得不堪一击,这是集团公司优秀人才难以引进,而且还面临大量核心人才流 失的关键市场性原因。



#### 3. 组织模式欠佳

集团的组织模式实际上是直线职能式,尽管集团下面没有若干事业部,但其管控 和运行还是行政加财务型模式,基本上是人、财、物重大决策由集团集权管控、事业 部具是一种生产运作职能,这种管理模式很难为新引进的人才提供合理的"空间",导 致人才难以引进,引进也难以存活。

#### 4. 薪酬和绩效激励强度不足

集团采用的是市场领先型薪酬策略,虽然其薪酬福利整体水平在本区域居下行业 领先水平,但结构上存在严重问题:一方面是以职位和岗薪为主导,绩效报酬份额太 小,力度不大,结果呈现出大锅饭式的薪酬状况;为人方面是完全没有中长期激励措 施,不利于核心人才的引进和留用。尤其是近年来核心人才市场环境发生激烈变化, 市场供求短缺严重后,核心人才的市场价格。以远远高于本集团公司的薪酬水平,而集 团公司的薪酬水平和模式未能做出相应的调 导致其市场竞争能力处于明显劣势, 优秀人才的获取能力在快速降低。而忧寒人才的流失问题则且趋严重。

### 集团人才引进瓶领突破方案

由于集团公司长期以来在本地区处于龙头地位,加上核心领导层的战略眼光,集 团公司在本轮房地产市场快速发展前圆板了大量优秀土地、构成了重要的战略发展优 势,集团公司的发展战略就是利用该阶段房地产行业快速发展之际,实现高速增长和 高速发展, 而核心人才短缺成为最大的制约因素。为此, 中南大学人力资源研究中心 提供了相应的核心人才引进瓶颈突破方案。

### 1. 创新组织模式、架构平台、筑巢引凤

根据集团公司的发展战略和行业特征。项目组首先从组织模式入手、彻底改革组 织模式和运行机制、将洞庭湖集团改成母子公司模式、将集团公司的权责体系重心下 移,以各子公司作为市场利润主体,做活做实,而集团公司更多的是承担战略管控和 投资决策指导。公司这种组织模式改变。可以为企业根据实际需要营造出足量的高管 平台,可以有足够多的"总经理""副总经理"职位用以招聘人才。"一个项目一个首 公司",一个项目设一个总经理、一个营销副总、一个工程副总,组成三人团,设置合 理的利益机制,形成"一个项目、一个二人团、一片房产"的快速扩张运行格局,集 团公司主要精力集中在设好政策、定好机制、组好班子。从组织模式上构建了有效的 人力资源核心人才引入机制。

#### 2. 构建有竞争力的年薪制度

专家组通过对房地产行业现状和相当一段时期的竞争态势分析。在薪酬合理的成 本测算基础上, 按照全国性背景的全行业市场竞争为依据的定价标准, 以行业最高定 价和最且竞争力的年薪水平作为依据、给予予公司、人团高于同行业标杆企业 50%的 年薪、该方案提出之初、"三人团"的人工成本在目标效益决成情况下将增加2~3 倍, 董事长和高管班子都表示难以接受, 认为没有必要, 经济上也不划算。我们将 人工成本相对化处理后,告知董事长,房地产公司的单位销售人工成本率本来就非 常低。在薪资、奖金等人工费用上的增加。对公司的总成本几乎没有任何影响。而 优质的核心人才对公司的效益却产生巨大影响。最后, 该年薪方案获得了集团董事 的认可和通过。

在年薪结构上,我们针对"三人团"设置了较高份额的绩效年薪,以保证薪酬的 激励强度, 具体见表 5-4。

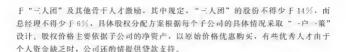
档	次	A LIVE A	В	C	D
绩效目	标完成	超额定据	完成绩效比标的	完成绩效目标的80%~89%	完成绩效目标的 70%~79%
效薪酬标	権 (万元)	(1) 超出比例) ×100; 以 150 万元为上限	100	90	80

绩效年薪中之设计了超绩效目标的分享和激励机制,采用分段累进方式计算,超 额完成10%的奖励超额利润的1%;超额完成11%~15%之间的奖励超额利润的 1.5%; 超额完成 16%~20%之间的奖励超额利润的 2%; 超额完成 20%以上的由董 事会决定给予特别奖励。

为了形成有效的激励和约束效果。我们在福利机制上做了比较重大的突破。根据 子公司高管的实际需求和公司资源优势,设计了购房补助和用车补助方案, 达到子公 司副总经理以上级别的人,基本上可免首付获得一套房子和一辆汽车。高管自己承担 按揭,设置的约束条件是,随着公司的任职时间加长,公司另外设置的住房补贴和用 车补贴同步增加,任职达到5年以后,其按揭部分基本上可由公司支付,而且在5年 内离开公司需要向公司偿付房子和车子的全部首付。在客观上大大增加了这些核心人 才的离职成本,增大了其留任收益。

#### 3. 股权激励

我们另外设计了股权激励方式,以消减核心人才与公司利益的矛盾,实现长期的 合作共赢。集团公司决定在每个子公司的股权结构中,拿出20%作为激励性股票,用



#### 5. 8. 4 方案实施效果

该方案实施后,公司的人才流失和短缺瓶领现象立即突破,湖南乃至全国同行业 的优秀人才纷至沓来, 专家组通过严格的招聘遴选程序, 为各子公司配备了优秀的 "三人团"班子,同时也对原核心岗位人才进行了必要的调整和充实,公司进入快速发 展轨道。三年时间,公司的年均增长率达到138%,公司人数成为本省的龙头房地产 企业, 在中南地区也具有核心地位, 公司利用这一轮房地产增长机会, 实现了跨越式 发展的战略目标。

#### 5.8.5 客例解析

本案例源自笔者长期作为管理顾问陪伴其成长和发展一家房地产企业,2007-2009年县该企业快速发展的关键时期,整个房地产发业一片兴旺,几乎所有的上市公 司都进入房地产,行业人才竞争空间激烈。洞溪湖集团在各个城市拿下了不少好的地 块,正雄心勃勃地变施跨越式发展, 血核心, 才成为其最主要的制约因素。作为人力 资源专业工作品的公司管理顾问,笔着资大旁贷地带领团队帮助企业解决这一瓶颈问 题,案例几乎会真地介绍了解决方案的要点。随后的企业发展事实证明,该方案尽管 简洁但十分有效。

评价,成长现企业的核心人才引进常常面临薪酬竞争力不足、缺乏平台、缺乏长 效留人机制等主要问题。本案例首先从组织模式入手讲行变革,将原有的类似金字塔 式的组织模式转化成母子公司模式,将权责重心下移到各个子公司,"制造"出诸多公 司高层管理平台,为引进人才腾出"空间"。通过机制优化设计,让每一个子公司形成 一个"总经理土营销副总+工程副总"的"三人团"管理模式,重点设计好议三个人 的权责体系和利益机制。包括具有足够竞争力义兼具足够压力和动力的以绩效年薪为 主导的年薪制,同时,通讨效益奖励和股权激励有效地解决了核心管理者和公司的长 期利益共同性问题,实现了短期激励有力和长期激励有效的双重目标。由于我们在该 公司推行了这种高薪和强激励措施,公司几乎可以轻松地吸引到本地区任何一个被认 为优秀的核心人才,并且可以按照严格的管理制度和更高的绩效目标予以使用,公司 突破核心人才瓶颈、完美地达到了跨越式发展战略目标。而且为随后房地产行业低谷 期的顺利发展奠定了有效基础。

使用说明:该案例针对成长型房地产企业存在的核心人才瓶颈问题提出的解决方

零、对成长刑民营企业有较大的借鉴意义。更重要的悬该方案中针对行业和企业特征 所采取的方案和设计思路,对各类企业解决人力资源瓶颈都有很好的启发作用。提醒 企业家和管理者注意的是,不要被表面数据和成本高低所迷惑,要善于根据实际情况 创新人力资源管理方法,能出奇招才能出奇制胜。

#### 塞例研讨.

- 1. 为什么房地产公司在过去快速发展时期会出现核心人才普遍短缺的现象。现在 还有哪些行业会出现类似的状况。你认为有哪些方法可以解决该类企业发展的核心人 才瓶颈问题?
- 2. 除了从人才引进的"平台"角度外,本案例中的母子公司模式还有其他什么 好处?
  - 3. 站在当下的角度, 你认为本案例中的解决方案存在好之问题, 该怎么应对?

THINK INK IN THE WAY T

# 第6章 并购后的人力资源管理整合

企业并购(Mergers and Acquisitions,M.8-A)包括兼并和收购两层含义、两种方式,即企业之间的兼并与收购行为,是企业法人在平等自愿、等价有偿基础上,以一定的经济方式取得其他法人产权的行为,是企业进行资本运作和经营的一种主要形式。现有的研究文献表明中国并购市场的效率与西方学者的现论预期及经验证据大多是相反的,Jensen and Ruback。考察了并购能使目标公司股东获得较大的超额收益、且显著提高目标公司的价值、大部分学者。致认为,购能带来公司业绩提升、实现财富效应一,而中国并购市场的效率及整合效。并依然低下,为什么中国并购市场的效率与西方的经验证据相反。为什么在中国农用规并购绩效悖论。其中重要问题就是并购后整合效率不高。大量的研究显示。并购后整合的失败是导致并购失败和并购目标准以达成的主要原因。

## 6.1 内涵与概念

完整意义上的企业并购应该包括并购前的规划、并购中的交易和并购后的整合三个阶段。并购效率实际上应该来源于两种性质、范畴完全不同的活动和过程,一是单纯的并购活动、从经济学上体现为并购交易效率;二是并购后的整合活动、这更多表现为管理活动、从管理学上体现为并购整合效率。反映并购后公司如何实现价值增值、并购企业与目标企业如何建立联合价值创造机制。

并购整合 (Merger and Acquisition Integration) 是指为使并购双方各要素更好地融为一体。对组织的成长和盈利能力进行扩散、累积、转移及保护并量终实现并购目

Jensen Michael, R. S. Ruback. The Market For Corporate Control; The Scientific Evidence [J]. Journal
 of Finance, and Economics, 1983 (11); 5-50.

② Allen F, Oian J, Qian M J, Law, Finance, and Economic Growth in China [J]. Journal of Financial Economics, 2005 (77), 57-116.

Bai C E. Lu J Y. Tao Z G. Property Rights Protection and Access to Bank Loans; Evidence From Private Enterprise in China [J]. Economics of Transition, 2006 (14); 611 628.

n 高良谋,购并后整合管理研究 基于中国上市公司的实际分析 [J]. 管理世界, 2003 (12); 107 114.

的的过程。Sudarsanam (1995) 认为, 并购过程只发生了价值转移或重新分配, 本身 并不创造新价值、并购中价值创造源于并购后双方的整合及其他活动、并购整合是并 购价值能否成功实现的主要决定性因素<sup>1</sup>。根据 Pablo (1994) 的观点<sup>2</sup>, 整合 (Integration) 是指并购组织在文化、结构和体制以及功能性活动安排上所做的变革, 目 的是促进并购组织成为一个功能性整体。整合水平 (Level of Integration ) 则指在组织技 术、管理和文化结构上的后并购变革程度。

人力资源是企业各种资源要素中最活跃的因素、并购后人力资源的整合相对于组织 结构、战略系统、有形资源等的整合要复杂得多。若整合不当、则会给企业带来直接的 负面影响, 汶丰要是因为并购将给企业员工带来很大的震动, 例如, 工作安全问题, 新 环境适应问题、同事之间的人际关系问题都可能给员工带来焦虑和压力。由并购引起 的员工焦虑和压力,将导致员工旷工,并引发关键员工的流失。人员的流失特别是高层 管理者的流失不仅直接损害企业的能力,而且在留下来的员工中引起负面的反应,降低 生产效率, 进而影响并购绩效。并购整合中人力资源整合是指并购企业在人力资源方面 所做的变革,包括人员整合和人力资源管理家践整合两个方面。人员整合指并购组织在 人员方面所做的变革。具体包括员工留任、岗冠和升迁上的变革。人力资源管理实践整 合指并购组织在人力资源管理实践大新做的变革。即在岗位设计、招聘与甄选、培训开 发、薪酬管理、员工关系上的变量。 人力资源整合水平则是指并购企业在人员和人力 资源管理实践上的变化程度。即序购后组织成员在权主、岗位和升迁上的变革程度和 组织在岗位设计、招聘与甄选、培训开发、薪酬管理、员工关系上的变革程度。

#### 主要整合模式 6. 2

按照被并购企业和并购企业双方人力资源管理改变程度进行划分。企业并购后 的人力资源管理整合类型分为四种模式:注入式整合、融合式整合、保护式整合和 促进式整合,如图 6.1 所示。

Sudarsanam P S. The essence of mergers and acquisitions [M]. New Jersey: Prentice Hall. 1995; 230.

Pablo A L. Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision - Making Perspective, Academy of Management Journal, 1994, 37 (4); 803-836.

Bruno A F. Bowditch J L. The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations [M], New York: Jossey Bass Publishers, 1989.

<sup>,</sup> 雷蒙德・A. 诺伊. 约翰・霍伦拜克, 拜雷・格哈特和帕特雷克・莱特, 人力资源管理: 贏得竞争优势, 刘 昕,译.北京:中国人民大学出版社,2001.

<sup>□</sup> 颜十梅, 下垂鸣,并购式内创业中人力资源整合风险的控制策略,案例研究「□、管理世界,2006 (6), 129 140.



图 6.1 并购后的四种人力资源整合模式

并购企业人力资源改变程度

#### 整合路径 6.3

企业并购后必须按照合理的程序设 力资源整合,基本的人力资源整合程序即



图 6.2 企业并购后的人力资源整合路径①

<sup>1</sup> 许明哲,民营企业并购国有企业后的人力资源整合分析[J].经济纵横,2009(10):99 101.

#### 1. 成立专门机构, 全面统筹并购过程中出现的人力资源管理问题

并购项目组的负责人应从并购企业内的高、中层管理者中选拔、且必须具有较 强的领导能力和学习能力,还要且各一定的并购经验和专业经验,能够获得企业内 部声望和权威。

#### 2、加强沟通、缓解压力

诵讨沟诵, 让员工清楚整个并购的大致情形, 如股权的变化, 未来的经营方向等。 只有通过充分与坦诚的沟通,才有可能保证来自不同企业 安化、不同运作习惯甚至不 同经营理念的两家公司的员工与领导层之间、员工之间的复和理解与协作。才有可能 融合两家企业员工的文化成为一个崭新的、健康的新企业文化。

#### 3. 降低减员比率。缓冲震荡

为了避免并购后可能产生的人员震荡。 对被并购方的员工应避免采取强硬的解聘 政策, 而尽量采用留用安抚的手段, 游上被并购方员工因情绪波动而产生过激行为, 影响企业的正常运营。

### 4. 锁定关键员工 留住人?

并购方在边购行为正式开始前, 载流该通过各种方式获取被并购企业的关键岗位 品工和骨干品 下的名单, 尽快与之正式沟通, 告知公司未来的发展方向, 并根据能力 结构、个人发展目标、工作经验等要素承诺其未来在公司的位置、同时、在并购后的 企业管理上应尽可能地使用原企业的员工,降低人员磨合成本,从而使并购方以最快 的速度掌握并购企业的核心资源,缩短整合时间,降低整合成本。

### 5、 重构激励机制。实施多元化激励体系

在实施统一的考核与激励机制之前,企业可以允许在一定的过渡期里两种考核办 法与激励机制共存。之后再逐步完善激励、考核体制。

### 6.4 典型案例。民营控股上市公司对国企并购后的 人力资源整合难题

## -江北船舶制造控股公司并购西北电子公司

#### 6, 4, 1 并购背景

#### 1. 并购对象

西北电子公司(以下简称西电)成立于1985年 资本 23 474,725 万元,截 至 2015 年 10 月, 公司资产合计 272 975, 440 万 人, 皇原电子工业部最早建立的半导 体器件厂家之一, 也是我国第一批研制生产, 被电路及器件的骨干企业, 亦为我国军 用微波电路的主要生产定点厂家,原是中海航空技术深圳有限公司管辖,与某两所。 起被称为行业内的"二所一厂",其简准名国内前三。2014年度两电营业外收支异常, 主要是因为西电承担了原控股大公司发生的担保支票 1.56 661.404 5 万元, 导致企业 濒临破产。由于该企业本身资质、市场状况、益利能力、发展前景良好。当地国资委 基于保障地方经济、量下藏业和社会稳定的考虑。在该企业剥离问题资产后,组织当 地各种力量贷款帮助它渡过难关,但是东待不将企业产权挂牌拍卖,用以偿还贷款。

### 2. 并购发起企业

江北船舶制造控股公司(以下简称汇船控股)创立于2004年,其控股的主体 企业江北船舶制造股份有限公司(简称江船股份)2009年在创业板挂牌上市。江 船股份主要从事高性能复合材料船艇设计、研发、生产、销售及服务,为客户提 供从方案设计、产品制造到维修服务等业务。产品主要依靠订单和定制化生产。 公司注册资本 49 784.69 万元,产品远销海内外。截至 2015 年 10 月,上市公司 拥有资产 343 786.08 万元。江船挖股是由江船股份实际控制人掌控的主要进行投资 及经营船舶制造相关业务的综合型企业、江船股份的实际控制人通过江船控股持有 江船股份的股权。

#### 3. 并购操作主体

本次并购是由江船控股发起,通过成立一个私募基金。再由该基金为主体发起成 立新的公司即江北新材料有限公司(简称江北新材)的方式实施并购,计划并购后再 由上市公司通过定增募资方式购入并购标的、实现上市公司的资产结构优化和产业双

主业模式。本次交易前, 江船股份的主营业务收入主要来自复合材料船艇制造, 面对 航运市场持续萧条、国际船市低位震荡、全球造船产能严重过剩等困难。全行业经济 效益而临较大压力, 航运业及造船业作为长周期行业, 景气程度出现明显同弹尚需时 日。江船股份 2013 年、2014 年以及 2015 年 1 9 月营业利润分别为 242.55 万元、 1.572, 45 万元和 816, 45 万元, 净利润分别为 2.273 万元, 1.634 万元和 978 万元, 在内 生增长 5 力的背景下, 江船股份试图通讨外延并购寻求新的业绩增长点。而国防工业 是国家经济发展的重要保障。在周边环境日益复杂的背景下、中国国防支出有望保持 稳健增长、特别是军工电子等领域、将长期受益于国防信息化建设、行业增长趋势明 确。因此,2015年,江船控股与其余9家公司联合成功收购两申。

#### 4. 由上市公司购入的必要条件

为了顺利宝现将收购标的西电顺利装入到污酿的份。根据上市公司的监管规 制,被收购的西电必须有足够的业绩增长,/为此实际控制人必须做出相应的业绩 承诺, 承担相应的赔偿责任。由于收购时不然一净值的基础上实现了近8.25倍的增 值,所以业绩承诺的压力很大,西电公司在2014年的营业收入为135405.6万元,净 利润 21 012,75 万元,按测算,两年制并购后三年总利润不低于11,67 亿元,若未决 到前述承诺, 江船控股将按照终京对上市公司予以补偿。同时, 西电也承诺完成在 2015年的承诺利润数不低于21 177.52 万元,否则治赔控股按照相关约定对两电 2015 年的利润缺口予以补足

## 5. 上市公司完成并购后的预期效

本次交易完成后, 江船股份的业务结构将得到显著优化, 持续经营能力、盈利能 力和抗风险能力明显提升,未来有望实现稳健快速的业绩增长。据 2015 年 5 月江船股 份发布的公告数据显示,截至2015年5月,本次交易完成后的上市公司总资产规模将 增加 736 497, 498 万元, 归属于上市公司股东的净利润增加 4 518, 69 万元。本次交易 完成前,上市公司基本每股收益为0.0495元;本次交易完成后,上市公司基本每股 收益为 0,099 元, 公司的营业收入、净利润、扣除非经常性损益基本纸股收益等指标 均将得到提高,公司的杭风险能力和盈利能力进一步增强。

### 6.4.2 并购后整体整合方案设计

企业并购后的有效整合是一个重大的、也是专业性极强的问题,事关整个并购的 成败和并购目标能否达成、为此江船控股和实际控制人胡总专门邀请中南大学人力资 源研究中心项目组负责并购后的整合方案设计和实施指导。



#### 1. 并购整合前的诊断

中南大学项目组组织专家团队按照专业化要求的流程分别对江北船舶和西电及其 主营业务所涉及的行业进行了专门的调研和诊断, 历时 3 个月后,给出了并购整合的 总体思路和框架性方案。首先形成了系列的诊断报告。包括《企业战略差异性评估报 告书》《企业文化差异性评估报告书》《企业管控模式差异性评估报告书》《企业人力资 源管理体系差异性评估报告书》,主要内容见表6-1。

表 6-1 各差异性评估报告书主要内容

名 称	主要内容,
	1. 双方企业发展战略方案及现阶段特征评估
《企业战略差异性 评估报告书。	<ol> <li>四电现阶段特征对管控模式 分析</li> </ol>
	3. 江船股份与西电战略的融合与冲突状况分析
	1. 双方企业人业源、背景、环境分析
《企业文化差异性 评估报告书》	2. 双为(水文化诊断与评估 (增加文化、制度文化、行为文化)
,	3. 有船股份与成都亚光条,又化的融合与冲突状况分析
33	1. 两电组织现状调查 组织诊断 (组织效率、组织与战略的匹配性)
《企业管控模式差异性》 评估报告	2. 西电管控模式既状诊断(责任中心、治理结构)
	3. 江船股份与西电管控模式的融合与冲突状况分析
	<ol> <li>军工行业人力资源特征分析(人力资源结构、人力资源市场价格基律、员工流动性)</li> </ol>
《企业人力资源管理体系	2. 国有企业与民营企业人力资源特征对比分析
差异性评估报告书》	<ol> <li>人力资源管理体系现状与运行效能诊断(组织与岗位设计、工作分析、考核体系、薪酬体系)</li> </ol>
	1. 江船股份与西电人力资源体系的融合与冲突状况分析

#### 2. 并购整合的框架方案

在差异性评估报告书的基础上,中南大学人力资源研究中心专家组历时5个月的调 查研究,通过企业内外横向纵向对比分析,最终设计了一套系统的整合方案,主要内容 见表6 2。

表 6-2 系统整合方案主要内容

名 稼	主要内容
A II. Hawk th A VI. 1	1. 企业战略整合层次的选择(使命和目标、总体战略、经营战略和职能战略)
企业战略整合设计	2. 战略整合方案设计(战略审视和评估、新战略重塑、新战略实施)
	1. 文化整合模式的选择
	2. 文化审视和评估
企业文化整合设计	<ol> <li>新文化重塑(理念层面的文化系统重塑、企业组织模式和管理体制的系统重塑、企业外在形象的系统重塑)</li> </ol>
	4. 新文化传播、推广
	5. 新文化的调试与拓展
企业管控模式	1. 组织各层级功能重新定位
整合设计	2. 管控模式重新设计、 (1.中心重新划分、整体管控模式重新选择设计)
企业人力资源体系	1. 外罷整合
整合设计	2. 内部整合 (观念整合、人员整合、人员整合)

通过前期调研分析,两家公司行业差异、文化差异显著,人力资源管理研究中心 的综合管理能力和剩余资源水平与西申相比没有形成显著的优势。也未构成足够的正 向位差,因此中南大学人力资源研究中心建议江船股份在整合初期选择"保护式"人 力资源整合模式,支持被并购企业保有其原来的人力资源管理实践,之后再循序渐进、 有的放矢地进行制度调整和人员安排。

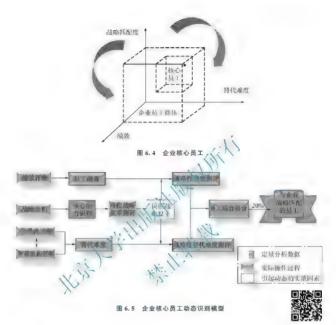
企业并购后的人力资源整合工作是一项系统工程,各个整合环节环环相扣,任何 环节的疏漏都会导致人力资源整合的失败、所以要解决并购中的人力资源管理问题、 必须内外部整合相结合, 再深入进行观念整合、人员整合和人力资源政策整合, 人 力资源整合框架如图 6.3 所示。

#### 1. 外部整合

并购前,并购双方高层管理者对并购后企业的愿景进行充分的沟通,达成共识。 整合计划要明确体现并购后企业的愿景, 高层管理者要向员工清楚地解释此次并购的 月的和意义,把共同愿景准确地传递给员工,让员工接受并理解。



- 2. 内部整合
- (2) 人员整合。首先建立关键员下起别规制。通过岗位战略权重测评、战略性绩 效测评、战略世替代难度测评等,如图 6.1 与图 6.5 所示。其次积极挽留被并购方的 核心员工、方式有: 为关键员工做好职业生涯规划、制定客观公正的工作业绩评价制 度、提供多条平等的升迁阶梯、创造优良的工作环境、建立高效的激励机制等。通常 的激励方式 一般包括: ①采用员工持股计划和股票期权。实施股权激励; ②工作内容 激励,可以通过工作丰富化和工作内容延展、定期轮岗等措施来实现工作内容激励; ③具备市场竞争力的薪酬,具备市场竞争力的薪酬应当能够让员工不仅在企业内部而 且在行业中同业相比能够产生满足感。
- (3) 人力资源政策整合。吸收被并购方人力资源管理政策上的优秀经验,促进员工 对公司人力资源政策的理解。



### 6.4.4 方案实施

【对照彩图】

中南大学人力资源研究中心将差异性评估报告、整合整体方案等报告交给汇船 股份董事长胡总后、胡总及其团队对差异性评估报告和整合思路高度认可,对操作 方案也没有提出更多的意见,很快该方案进入实施阶段。可是,实施过程问题和矛 盾逐步凸显。按照项目组的思路和方案,第一阶段江船控股并不过度介入西电的内 部管理, 主要做战略、理念、文化的融合工作, 只对西电目标提出要求, 对高管团 队目标责任做出规范并予以有效激励。但是, 汇船控股派驻的现场工作团队逐渐沉 不住气,加上第一季度的业绩相比上一年同期下滑,迫于转入上市公司的业绩压力, 胡总也开始沉不住气了, 方案实施到第三个月时, 一件小事触发了整个方案实施的 改变。汀船控股公司财务总监带着工作团队到西电公司进行例行财务检查时,发现

各 :级单位每年都会对利润进行调控,将利润留成的部分实行以丰补款,第一季度 几家分厂/子公司都没有完成预期的业绩目标,而其效益奖的审批报告知递送到了财 务总监手上,额度还不小。该事件引起了胡总的高度警觉和强列不满,认为公司结 效目标没法成还能拿到可观的效益奖金, 这是对股东权益的侵害, 公司内部管理存 在着巨大问题, 蕴含着极大风险。胡总通过两天的会议, 立即决策, 将江船控股的 全套管理模式,包括流程、表单全部导入西电公司,并立即派出若干个工作小组进 驻西电, 轰轰烈烈的"注人式"人力资源整合模式也全面展开。随后的两个月, 西 电公司的组织架构被重构,业务流程被重建,原有的各项管理制度被废止,新的管 理制度一项一项出台。进入第八个月、西电公司和汇船校股的工作冲突和矛盾普遍 激化,9家分厂子公司的总经理离开了3个,还有一大批业务骨上辞职,公司的业 绩水平较上年度下降了45%, 眼看着年度业绩增长目标从本不可能达到, 中南大学 项目组不得不再次进驻西电公司。

中南大学项目组调研发现: 江船控股董事(制总对西电采取了强制的"注入式" 整合模式, 试图向被并购企业完全植人自身企业管理模式和制度, 当然也包括全套的 人力资源管理模式。但由于汇船股份传统制造业企业的性质、人力资源管理实践比较 重视表单管理和流程管控,而西电源是一家国有企业,一直沿用"分厂制核算"管理, 实施目标责任制管理,公司总部对比算体管控很少、每个分厂/子公司都是相对独立、 有充分自主空间的利润中心,这是西电公司过去有是够市场竞争能力的关键所在。而 江船控股是船舶制造企业、其内部实施的是直线职能式管控、各个二级单位只是生产 制造和成本中心。為在公司统一的管理制度和业务流程下完成其工作职责。这种模式被 强势移植到西南州司后,完全破坏了西南原有的运行机制,各分厂,子公司的市场能力和 运行活力严重参复,企业难以有效运转,部分骨干员工难以接受而辞职,企业效益快速 下滑,企业已陷入动荡之中。项目组专家与胡总沟通,胡总也感到很无奈,他告知专家 组,要想实现上市公司收购西电、真正达到本次并购对股份公司产业结构优化的战略 目标,西电公司必须实现的业绩目标为:2016 年度净利润不低于26 758.46 万元、 2017 年度净利润不低于 37 103.28 万元以及 2018 年度净利润不低于 52 864.75 万元, 其相应年增长率必须达到 26.35%、38.66%、42.48%以上。见表 6-3。

表 6-3 营业收入和净利润对比

单位, 万元

	2015 年度	2016 年度	增长率
营业收入	135 405. 6	170 610	25. 99 %
净利润	21 177. 52	26 758. 46	26. 35 %
净利率	15. 64 %	15.68%	0.25%

看着 2016 年的 1-8 月份的-15%的增长率这一数字, 胡总的焦虑和压力可想而 知。项目组对公司的增长潜力进行了评估分析,发现过去5年公司销售额增长平均为 13.2%,利润增长平均为10.8%,效益最好的是2013年,销售额增长16%,利润增 长 18%。由于西电公司主要是依靠政府和军有采购。市场的弹性空间并不大。受国家 政策的影响极大,企业在市场上并没有多大的空间。项目专家组通过对未来宏观经济 和政策环境的判断分析认为,尽管政府和军方在未来三年的国防支出和采购总量是增 加的,但两电公司的产品不符合军方需求的主导方向,其采购量反而会略有下降。专 家组以书面报告形式慎重批告知胡总、要依靠两由公司自身的增长决到上市收购所要 求的业绩目标几乎不可能。讨分急躁不仅不会实现高速的增长,反而会破坏原有的正 常生产和运营功能,导致效益的大幅度下降,专家组的建议是,对西电继统奉行"保 护式"整合的思路,另外通过新的并购,以增量方式补足绩效目标的差额,并设计了 新的连锁式并购方案 (此略)。

#### 6.4.5 原方案的调整思路

考虑到江船控股已经在西电公司实施了 4月的"注人式"整合的现实情况,项 月组对原人力资源保护式整合思路和方案推行了相应的修订。其核心内容如下所述。

- (1) 在西电成立一个以董事长举义,包含外部专家和内部高管的整合领导工作小 组,全面统筹由于并购过程中出现的各种人力资源管理问题并保证及时有效决策。整 合领导工作小组必须履行好以下职能,制订和宗蒙太力资源整合计划,全盘控制推进 人力资源整合进程, 对新的人力资源政策和目标进行解释和宣导, 处理临时性的人事 问题和人事冲突。>
- (2) 洗派核心管理人员,包括公包总经理、财务副总等到两电就任,监管公司的 关键业务、市场往来、内部财务和现金流动、防止新的制度孤军介入、核心人员配置 不到位, 降低运营效率, 或者由心理冲突和利益冲突导致的资源流失或业绩快速下降 的问题,
- (3) 基于三年业绩承诺的压力, 江船股份重点在干激励两电若干关键人物, 通过 设置高效的目标责任制促使他们发挥潜力、采取措施、将组织目标压力传达到企业内 部, 让其自动优化管理, 提升效益, 达成目标。
- (4) 与其他电子企业相比, 两电整体工资水平偏低, 很难吸引和留住优秀人才, 因此在并购初期汇船股份应尽可能地降低主动减量的比例。目由于三年内需完成较高 业绩目标, 江船股份可购情提升两电量工待遇, 使其从心理上更容易接受江船股份的 制度安排和考核目标。
- (5) 在实施统一的考核与激励机制之前,企业可以允许在一定的过渡期里两种考 核办法与激励机制共存, 当然也需优化原有的绩效考核体系, 不单单依靠利润指标来 考核单位和个人, 可以增加财务、客户、内部流程等指标, 注重企业长期利益和短期 利益的结合。随着整合过程不断深入,可以逐步消除差距,建立统一的激励、考核体 制,在统一的标准建立后,企业应该对所有的员工一视同仁。



(6) 公司需经常组织思想座谈会和个别谈心活动来加强双方沟通、缓解压力,力 图在保证西电业务高效运转的情况下提高两者融合程度。双方企业需经常进行交流和 沟涌,让双方吊下清楚,并购的目的在干双方企业谋求更好的资源配置,寻求更大的 发展空间, 会给员工带来新的岗位和提升机会, 产生新的发展机遇。

#### 6.4.6 案例解析

企业并购后的有效整合是管理学的重大理论和现实难题,美国贝恩咨询公司关于 失败并购企业的调查表明,80%的并购失败发生在企业并购后的1~3年整合期内;美 国人力资源管理协会 (Society for Human Resource Management) 调查发现,导致企 业并购失败的五大主要因素中,有关人力资源因素占三项。员工积极性、文化冲突、 核心人员流失。可见,并购后的人力资源整合是事类企业并购成败的重大问题。江船 股份并购西电属于典型的民营上市公司并购国有企业 由于制度性差异, 进而形成的 文化、管控模式和人力资源管理的重大差异、中胸整合难度更大。我们项目组在介人 该并购整合项目之初,就深感并购主体与关购方差异太大,整合的难度也大,提出将 此作为重大专项工程,引进国内基本人国际一流专业机构,严格遵循专业化流程、采 用专业化的方法协助完成整合过程。确保并购整合的成功,达到预期的并购效果。遗 憾的是, 该思路未能得到此频方决策层的高度认同额采用, 在犹豫再三的情况下, 本 着尽力而为的思想介入该企业的整合过程,试图力所能及地为企业整合尤其是人力资 源整合化解风险, 烧绵薄之力, 但我们专业、作团队与并购主体之间的工作整合本身 就困难重重,这些都构成了本案例的重要价值和意义所在。

评价, 汀縣控股并购西电公司是典型的民营控股上市公司并购国有企业的案例。 本案例呈现了并购后整合的各种矛盾和冲突。并重占阐述了人力资源整合过程的问题 和解决方法,具有很强的现实意义。企业并购后的整合是一个系统工程,有效的人力 资源整合并不能绝对促进企业并购的顺利实现, 但失败的人力资源整合必然导致并购 目标难以达成,甚至使并购双方企业陷入困局。由于民营控股上市公司董事长的个人 意愿和特质对企业影响甚大,如何说服企业董事长遵循规律、按部就班地完成整合过 程是一个现实难题,本案例中的项目专家组和企业董事长的博弈可谓困难重重,尽管 开始的方案得到了董事长的高度认可。但实施过程中很快就因客观原因导致了重大偏 离, 对整合效果造成重大影响。导致这种失误的重要原因是项目组因成本原因未能按 预期设想全程参与整合方案实施过程、后来又不得不重新介入企业整合过程、说明整 合过程中外部专家团队与整合主体企业董事长及高管的有效合作机制设计本身就是 -个重要问题。本案例的背景项目实际上是一个全套的并购整合方案及其实施过程控 制,在案例编写过程中,将背景和相关方案做了必要的介绍,而主要抽取其中的人力 资源整合部分,显得信息量较大,涉及面较宽,需读者细心阅读,仔细思考。

使用说明:本案例中的项目组选择的是"保护式"人力资源整合模式,而非"注

入式"人力资源整合模式,其原因如下。第一"注入式"人力资源整合模式意味着并 购双方成量从心理上认可新组织。但从并购契约的签订到心理上的真正认可往往需要 一个较长的过程。当并购双方的文化差异比较大、人力资源整合目标是高水平整合时, 这一过程将更加漫长和艰难;第二,"注入式"人力资源整合模式往往意味着并购中一 方原有规范完全被抛弃或部分被抛弃,这样,此方成员会产生不适应、焦虑、甚至难 以接纳的感觉,心理负担很重。另外,新规范确立的过程中,原有成员会面对更多的 不确定性, 其职位、薪资及职业发展路径都可能会受到影响, 很难稳定人才队伍; 第 :,"注入式"人力资源整合模式实施起来需要较长的磨合期和适应期,在磨合和适应 期中,组织成员往往不能有效投入到工作中,会对并购后企业近期绩效产生负面影响, 难以达成业绩目标。

需要提请读者注意的是, 汇船控股对西电的并购只是一个过程, 它并不想持有两 电公司, 而是想将西电公司通过上市公司汇船股份以入内增发的方式购入, 使之成为 上市公司的重要业务模块,该过程受到上市公司监查规则的严格制约,对购人标的的 价格和业绩水平有相应的要求、引发了并购方对并购后的业绩目标的一系列明确诉 求,这是导致汇船控股并购西电整合过程。偏于急躁,中途更弦易张,采用"注入式" 整合的重要原因之一。

#### 案例研讨:

- 1. 面对中南大学人 是的调整或太思路、你认为汀船股份董事长 会接受吗?
- 2、如果你是江船股份的董事长,你认为怎样安排此次并购后的整合方案、整合模 式和整合路径/更合理?
- 3. 不同的身构整合方式适用于不同的公司类型,此案例适用于整合初期。随着整 合的深入, 应该如何调整整合模式?

# 第7章 家族企业的现代化转型

在20世纪80年代之前,学术界对于家族企业研究的漠视令人惊讶。学术界真正 较为密切地关注家族企业要追溯到 20 世纪 80 年代中期。 20 世纪 90 年代末,家族企 业研究逐渐成为独立的学术领域,直到进入21世纪,随着对家族企业经济地位的日益 了解和重视, 学者们的目光才开始聚焦于这个曾被长期冷落的领域。而在我国, 现代 意义上的家族企业诞生于20世纪80年代,相关研究观婚于20世纪90年代。在30年 左右的时间里, 国内的家族企业研究已开始成长和发展, 并涌现出了许多经典的研究 文献。尽管如此,我们目前对于中国的家族企业研究还缺乏系统性的梳理,对于国外 研究的特征和发展趋势尚缺乏足够的了解。对于如何借鉴国外经验并更好地推进我国 的家族企业研究也缺乏足够的认识。 复杂多变的外部市场环境促使我国越来越 多的家族企业走上"转型"之路。我们的阵痛吸引着越来越多的学者和企业家关注家 族企业问题。家族企业转型过程中如何权衡取舍社会造感价值和经济价值,如何兼容 职业化管理和家族伦理、家族企业如何创造有价值的、稀缺的、无法模仿的、无法替 代的 (VRIN) 资源,家族涉入对企业产权和机会主义行为会产生什么影响,员工持 股、海外上市或引入外资股东能否减弱家族企业受行政干预的影响。 家族企业如何 有效实现代际楼承等,都成为时下管理。界普遍关注的热点问题。从人力资源管理角 度上看,家族企业的转型在相当程度上涉及的是核心的人力资源管理理论和现实问 题,不容不高度关注。

## 7.1 家族企业界定及其模型

在对家族企业的早期研究中、很多学者从家族对企业的所有权、管理权和代际继

Eird B. Welsch H. Astrachan JH. Pistrui D. Family business research: The evolution of an academic field [J]. Family Business Review. 2002. 15 (4): 337-350.

<sup>©</sup> Casillas J. F Acedo. Evolution of the Intellectual Structure of Family Business Literature: A Bibliometric Study of FBR, Family Business Review, 2007, 20 (2), 141-162.

<sup>3</sup> 魏志华,林臺清,吴育辉,李常青,家族企业研究——一个文献计量分析 [J]. 经济学,2013 (13); 28 54.

P 陈凌、王萌、朱建安、中国家族企业的现代转型 第六届"创业与家族企业成长"国际研讨会侧记[J]. 管理世界、2011.

產等角度对家族企业进行界定,但对这些具体评定标准存在争议、如 Church (1969) 认为家族要拥有完全所有权<sup>1</sup>,而 Donckels 和 Frohlich (1991) 提出家族拥有企业 60%以上股份的即为家族企业。。随着对家族企业的深入研究,两方不少学者已经从 企业所有权、管理权和代际继承等具体指标的争论中摆脱出来,而试图从家族对企业 的影响程度和家族企业的连续指标测量来对家族企业进行界定。

## 7.1.1 三环交迭模型

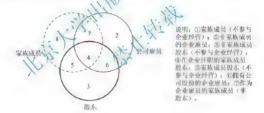


图 7.1 家族企业内部利益相关人员 7 种角色示意图

<sup>©</sup> Church R A. Kenricks in hardware: A family business, 1791 - 1966. Newton Abbott: David S. Charles, 1969

Donckels R. Frohlich E. Are family businesses really different? European experiences from STRATOS [J]. Family Business Review, 1991, 4 (2): 149 160.

Sharma P. Stakeholder mapping technique: toward the development of a family firm typology [R]. Denver: the Academy of Management's annual conference - 2002.



## 7.1.2 家族影响企业程度度量模型 (F-PEC)

Astrachan、Klein 和 Smyrnios (2002) 认为不应对家族企业和非家族企业进行严 格区别,而应对家族企业的影响进行连续评价,提出了一种用来度量家族影响企业 程度的工具─F-PEC模型<sup>①</sup>,如图 7.2 所示。



F-PEC 模型通过家族所拥有的企业所有权、控制权和管理权来描述家族对企业所 拥有的纬度, 源过家族参与企业管理的代数和人数来衡量经历纬度, 用家族价值观、 企业价值观和家族的承诺表示文化纬度。

## 7.1.3 牛眼模型

Astrachan 和 Shanker (2003) 在研究家族企业对经济的贡献程度时,提出了对家 族企业进行界定的三种程度不同的定义,即狭义、一般和广义的定义。如图 7.3 所 示 (因形状像"牛眼", 也称牛眼模型) (Bull's-eve model)。

牛眼模型分三层: 内层是狭义定义、中间是一般定义、最外层是广义定义。狭义 定义认为家族企业指家族几代人直接参与企业管理。且一个以上的家族成员负有重要

a Astrachan, Klein, Smyrnios. The F PEC scale of family influence; A proposal for solving the family business definition problem [J]. Family Business Review, 2002, 15 (1): 45 54.

Astrachan J H. Shanker M C. Family businesses' contribution to the U. S. economy: a closer look [J]. Family Business Review, 2003, 16 (3), 211 219,

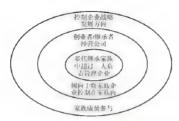


图 7.3 牛眼模型

的管理责任。 般定义是指家族企业的创业者倾向 业传继给后代, 创业者或继 承者管理企业,而其他家族成员不参 **管理**: 而只是拥有公司股份或仅在董 事会工作。广义定义最为宽泛,只要 《族成员参与企业管理,但仅限于掌控企业的 战略发展方向。

Gerisick(1998) 将家族企业的生命 划期分为创业期、扩展期、成熟期三个阶 段,描述了家庭企业不同生命周期阶段家族成员进入企业状况及其控制方式,构建了 企业的生命周期与家族企业所有权的三维空间关系,如图 7.4 所示。

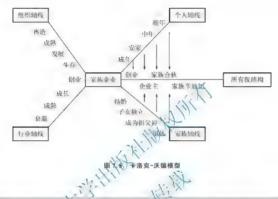


图 7.4 Gerisick 家族企业进化理论

<sup>@</sup> Gersick K E. Davis J A. Marion MC Hampton, Lansberg I. Generation to Generation; Life Cycles of Family Business [M]. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1997.



卡洛克和沃德(2002)设置了行业轴线、组织轴线、个人轴线和家族轴线四个 维度, 阐述该四根轴线与所有权的交互作用关系, 构建了相应的家族企业模型, 如 图 7.5 所示。



### 7.3 式和现代化管理模式主要差异

按企业产权制度不同、管理模式可分为家族式管理模式和现代企业管理模式。家 族式企业和现代企业制度的最根本区别就是所有权和经营权是否分离。管理决策权是 香粹制在家族手中。一般认为,家族制管理是所有权和经营权高度合一,主要建立在 家族而缘亲情关系基础上,以家长为核心、家族成员为主导、主要凭借个人权威和经 验实施的管理。现代化管理模式则通常是指引入职业经理人, 所有权与控制权分离, 采用专业化、规范化和制度化的管理方式和管理制度,二者的主要差异见表7-1。

	家族式管理模式	<b>现代化管理模式</b> 股权多元化	
股权结构	家族"一股独大"		
目标追求	家族利益最大化	所有者利益最大化	
传承选择	家族成员	职业经理人	

安族才管理模式与现代化管理模式的主要差异占

卡洛克,沃德,家族企业战略计划 [M]. 北京,中信出版社,2002.

<sup>。</sup> 陈高林. 论家族制管理向现代企业管理转变的途径 [J]. 管理世界, 2003 (10): 115 120, 129.

	- 11
式	

	家族式管理模式	现代化管理模式	
信任基础	E 基础 家族内部信任		
交易方式	人格化交易,关系治理	非人格化交易, 契约治理	
管理权威	人治, 家长单边权威	法治,管理者权威	
决策方式	家长集权决策	经理人专业化决策	
人才配置	任人唯亲	任人唯贤	

### 家族式管理企业终究必须现代化转型 7.4

在初创阶段。由创始者控制的家族式管理模量有利于最大效率地聚合资源、最快 反应速度地面对市场,构成了强劲的生长优势,有利于创业成功。进入扩张阶段后, 由创始人主控诸多家族成员加盟共同合致控制的家族企业也存在许多优势。由于该阶 段的企业规模不是很大、动态性强、企业的各项管理制度尤其是约束机制还很不完善, 保持企业的成长活力是关键、家嫔城员参与管理和控制弥补这种制度性缺陷。亲情背 最下的利益共同性有利于降低发展中的风险、家族武装理模式往往具有相当的经济合 理性。尤其是作为发展的国家的中国在这种持续快速发展的宏观环境,以及中国悠久 的农耕文化背景所奠定的浓厚家族和血缘 3次思想文化背景下,家族企业更有其特有 的生存土壤和经济合理性。

但是,根据 Drucker 等的研究,封闭式的家族企业形态将随着经济市场的不断发 展壯大及完善而最终由企业内部"两权合一"向"两权分离"转变。逐渐演讲成为现 代家族企业甚至讲一步转型成为公众公司。随着我国家族企业走过初创期,同时市场 交易规则逐渐被认可和遵从,人们的信任半径空前扩展,非人格化交易极大提升了法 制基础上的市场容量,分工的细密性促使家族企业仅依托家族本身资源的经营模式被 来越不能满足发展的需要、因为随着企业规模的扩大、也随着国家宏观市场环境的日 益成熟,家族企业的弊端日益显现,中国家族企业的现代转型势在必行。综合而言, 中国的家族企业转型是基于以下四个方面的内在需要。一是增长的需要,家族企业发 展到一定规模的时候,就面临要突破的瓶颈,或继续局限在资源来源于家族内部的传 统模式, 或者依托社会资本, 吸收家族外部的金融财务资本, 人力资本和关系资本, 实现现代化转型; 二是传承的需要, 第一代成功企业家正在悄悄地功成身退, 中国的 家族企业陆续进入换代高峰;三是国际化的需要,在经济全球化的背景下,中国的家 族企业必须走出去才能更好地生存和发展: 四是可持续发展的需要, 与现代发达市场

① 颜爱民.中国情境下人力资源管理十二讲[M].北京,北京大学出版社,2018.



经济国家的企业相比,中国的家族企业寿命偏短,"富不过三代"一直是困扰中国家族 企业成长发展的重大难题 1. 从人力资源管理角度看,由于家族内部的资源有限,单 纯在家族成员中洗择人才会使得洗择面越来越窄, 可用人才越来越少, 议将成为制约 家族企业持续增长的重要人力资源供给瓶颈。有人期望在企业中一方面实行家族成员 为主导的绝对控制,另一方面又大量引进和使用优秀的职业经理人,这在操作上是有 实际困难的, 因为以家族成员为主导的控制模式, 会在客观上形成企业内部对人评价 和使用的"二元"标准,事实上对外部优秀人才形成歧视,导致优秀人才难以引进, 更难以有效地留用。从长远看,中国的家族企业进行现代化转型势在必行。

## 典型案例 - 湖南三森信息公司现代化转型 7.5 过程中的管理问题

## 7.5.1 公司基本情况介绍

## 1. 公司简介

湖南三森信息系统下程有限公司是一家集计算机软/硬件产品的研发、销售、服务 为一体的高科技企业。公司成立于2008年,是湖南建筑智能化远程、UPS 电源、精 密空调等机房。为环境设备最具规模的专业公司之一。公司经营产品主要有 UPS 电 源、机房空调等机房动力环境全线产品以及视频监控、安防、门禁、一卡通综合弱电 集成,致力于为用户提供先进、适用的信息技术应用并结合高品质的产品、专业服务, 打造"替人省心、让人放心"的品牌服务公司。目前拥有员 E 150 人左右,销售额达 3 800 万元, 每年净利润 400 万元左右。

## 2. 公司的创立与发展

李氏三兄弟均是计算机学历背景,在 IT 行业工作数年之后, 瞄准计算机行业在 中国发展的良好前景及特定市场需求, 于2003年分别以现金、生产资料、项目技术: 种形式入股开办了三森信息系统工程有限公司。因为李氏三兄弟中大哥有着6年工作 经验日经济实力相对比较雄厚, 出于兄弟情谊相要帮助弟弟们尽快寓起来, 实际投入 超过 1/3 份额的资金,但股份在李氏三兄弟之间平均,每人 33%,还有 1%给了父母。 创立之初, 李氏三兄弟就确定"利益均分"的宗旨, 也就是说, 不管将来的发展状况

<sup>1</sup> 陈高林. 论家族制管理向现代企业管理转变的途径[J]. 管理世界, 2003 (10): 115 120, 129

如何,也不管李氏三兄弟各自的功劳多少,产生的利益在李氏三兄弟之间均分。

创业之初。李氏:兄弟依据各自的特点担任不同的管理职务,其他重要管理职位 也通常是自己的亲朋好友担任。2005年之后,公司扩大经营规模,李氏三兄弟的妻子 先后进入企业,分别担任商务采购、行政、财务等重要岗位。家族企业的产权、决策 权及关键岗位都被家族成员担任。企业高管皆由家族、亲属内部提拔、此时的家庭式 企业主要由家庭成员组成,大家在企业内部也是按照家里的称谓互相称呼,管理模式 属于典型的家族式管理模式。

济危机, 也在客户的努力配合下顺利潍讨, 但是到了 2012 年以后, 随着企业的成长, 企业规模逐渐扩大,业务和管理内容变得相当复杂,对管理能力的需求急剧增加,创 业者及其家族成员的管理能力虽然通过经验的积累或通过"下中学"有所提升,但其 增长速度缓慢,因而其管理能力满足不了企业成长的需要,即存在"管理能力缺口", 目随着企业的不断发展和成长,这种缺口在迅速扩大 因此, 三森信息公司采取从外 部招聘的方式引入职业经理人以弥补企业成长过程中出现的"管理能力缺口"问题, 然而时至今日,中高管理层职业化进程依然不畅,典型的"家"文化特征导致职业经 理人频繁引进、频繁流失。中高管理局职业经理人的高频率调整、对公司的生产经营 造成了严重的破坏。同时给公司都来了非常负面的市场影响。也对公司的现代化转型 进程造成了严重阻力。

## 7.5.2 公司面临的困境及原因分析

李氏 : 兄弟赠请了中南大学人力资源研究中心作为资油顾问,研究小组通过一系 列的调研和对中高层职业经理人的访谈,总结出公司存在的问题如下。

# 1. 家族内部"我群意识"导致互信缺失

和很多传统的家族企业类似,三鑫信息公司受传统文化的影响。在初创时期就形 成了较强的排异文化、由于职业经理人都是外部洗拔而来、企业家洗择职业经理人后、 自然对其产生无意识的防范。职业经理人进入家族企业、意味着要分享部分经营控制 权, 但是受"我群意识"与"保护意识"驱动,企业家对职业经理人陷入既需要又排 挤的矛盾之中。企业家居高临下的优越感和根深蒂固的排斥观念使家族企业陷入"家 天下"模式。另外,在三森信息公司内部已形成的势力圈子,使得职业经理人在推行 制度变革、人员配置与经营创新等方面存在许多阻力。甚至根本无法落实某些先进的 管理理念与经营方法。明显的排异文化与圈子文化使得职业经理人在履行自己职能时 感到力不从心, 甚至无法实现。



## 2. 委托代理设计问题产生利益冲突

第一, 李氏: 兄弟作为企业物质资本的提供者与所有者, 是理性投资方, 追求的 终极目标是投资的收益最大化,是企业货币资本的增值。职业经理人是以人力资本的 身份被引入企业的,支配着货币资本所有者大量的资源,追求的是本身人力资本的投 资收益和增值。第二、代理人掌握着企业的经营控制权、但不承相盈亏责任、委托人 失去了经营控制权,但最终承担盈亏责任和投资失败的风险,责任风险不对等极大地 弱化了对代理人的制约,增大了决策失误的危险性。第三,双方掌握的生产信息和有 关代理人自身信息极不相同,加上利益不一致和责任不对等,使得掌握经营控制权的 职业经理人极有可能欺骗企业家, 损害委托人的利益, 企业家却很难监督和约束代理 人。第四、委托代理关系是一种契约关系,但由于企业经营不确定性、信息局限性等, 很难将所有的青、权、利在契约中明示。签订的契约并不能完全执行、使得契约有漏 洞,任何考虑不周、估计不足的地方,都会让双飞有空子可钻。因而委托人不可能订 立一个完美无缺的、有效的约束代理人行为协会约。

## 3. 缺乏有效激励机制

公司正处于初步引入职业经理人的阶段、尚未建立是有效的职业经理人激励机制。 比如在制定薪酬激励政策时, 只注重物质激励入忽视精神激励; 单一的奖金提成激励手 段比较单一, 员工的高层大品求无法得到满足; 不重视企业文化在激励中的重要性, 等 等。研究表明,当个业内部的激励机制不够健全时,职业经理人自然会将自己的利益与 企业的价值取向现行博弈。他发现市场条件和法律的缺陷、导致因追求个人利益而损害 企业收益的惩罚成本既不会小于经理人背叛的内部成本与外部收入之和,甚至连经理人 背叛的内部成本也无法索回,此时经理人的理性选择自然就是背叛。这样由于职业经理 人与企业家的目标不一致,从而导致作为非家族成员的职业经理人在进行决策时,往往 会通过损害企业的利益来提高自身的收益。或对于一些自身能够做出的对企业有利的决 策采取不作为、从而在家族资本与社会人力资本融合的过程中产生道德风险。

## 4. 内部约束和监督的无力

在三森公司内部,对于企业家和经理人的监督约束仅是一些简单的公司意程和合 同,双方均可以轻易避开,而目这些约束中很少有直接涉及经理人经济利益的。比如 很多合同与契约中缺乏保密条款,对双方的败德行为及其事后追究没有有力的措施。 另外,内部监督机制的缺位加剧了职业经理人的信息不对称,同时也不利于企业对职 业经理人行为信息的获取。这种情况进一步导致企业家无法放心放权,进而无法建立 与经理人的高度信任关系。阻碍了信任从私人信任向社会信任的体制性过渡。当然、 也为经理人的背叛提供了机会。

## 7.5.3 基于"家"文化视角下的职业经理人激励障碍

针对上述存在的问题,中南大学人力资源研究中心专家组和李氏三兄弟家族成员 召开了一次讲座,特别指出在公司外干由创业阶段转向高速发展阶段的转型关键时 期,引进职业经理人县公司做大做强的必然要求。但是仅仅引入职业经理人县不够的, 如何通过相应措施留住职业经理人并克服委托代理问题才是关键。在采取具体激励和 约束措施之前, 李氏三兄弟必须明确"家"文化在家族式管理中的特有地位。

(1) 家族企业作为一种家庭契约联结的组织,在引进了职业经理人之后,原有家 族企业内部的组织结构出现了一些新的变化(图7.6),原有的正式制度和基于"家" 族血亲关系的非正式制度之间的生态平衡被打破、致使管理问题的焦点集中体现于职 业经理人的权责之上。一方面,从现代公司的制度安排来看,职业经理人拥有相当的 决策权和资源分配权:另一方面,从公司内部成员之间的私人关系来看,经理人显然 是一个"局外人"。简言之,这种现象反映了,是在"家"文化中的关系治理与现代企 业契约治理之间的冲突。

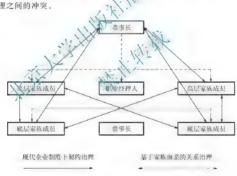


图 7.6 引入职业经理人后的家族企业的治理关系

- (2) 在职业经理人遵循工作设计,致力于努力实现已承诺的管理绩效的过程中, 某项管理措施与"家"文化下行为合法性标准相冲突,即使这一管理行为完全符合正 式的组织制度要求,"家"文化也将顽强地阻挠这一措施的落实。
- (3) 即使将作为职业经理人绩效对价的组织奖赏(激励条款)明确订入合同之中, "家"文化也有可能会限制企业对经理人绩效给予约定的奖赏(这种情况一旦发生,职 业经理人和雇主之间的信任关系将受到严重伤害。对职业经理人的积极性无疑是一次



沉重的打击)。

基于对家族企业"家"文化影响的特殊性讨论,项目组认为企业之前采取的对职 业经理人的激励模式是不全面的, 在中国特定情境下完善的职业经理人的激励模式应 该如图 7.7 所示。



基于以上激励模式。可以看出企业对职业系理人进行激励时,这一委托代理过程 是一个多目标的委托代理:家族企业希望职业经理人在其任期内,选择性地达成不同 的代理目标、党以此为评价标准给予程应的报酬。这些激励制度安排将明确地体现在 职业经理人的人作设计中。工作设计一旦明确、职业经理人将按照委托人的偏好、将 有限的努力按比例分配到不同的任务中。以求得相应目标的达成。作为组织中的职业 经理人,通过制定决策,分配资源以及指导他人工作,而完成其工作设计中所要求的 目标,真正实现组织目标的是相应的职能部门和业务部门。

而三森信息公司的特点之一就是家族成员分布在企业的各个部门、并掌握一定的 资源配置权。这些特殊的成员除了一般企业所具有的员工和企业之间的正式契约关系 之外, 还有一种和企业所有者之间建立在而亲关系上的非正式的契约。当组织正式制 度和基于"家"文化的非正式制度在某一特定行为的合法性判断上发生冲突时,如果 后者占据了主导地位,将阻碍职业经理人的正常努力转化为相应的组织业绩,从而导 致基于正式制度安排的对职业经理人的有效激励不能正常进行。除此之外,由于家族企 业所特有的基于而亲关系的"家"文化的存在,导致了正常情况下职业经理人的努力和 其工作绩效之间不能顺利地转换,进而影响到对职业经理人工作绩效做出准确评价,以 及授予相应的物质奖励。可见, 本来在正常情况下, 职业经理人付出的努力——公司 的业绩 物质和精神上的满足 更多努力的付出,将促成一个良性的循环。但由 干"家"文化的影响,可能会使上述循环无法正常地进行,给当事的职业经理人带来

·种无法用金钱弥补的挫败感,而且这种负面感受的影响程度将和职业经理人自身的 价值取向和精神追求等因素密切相关。

基于以上考虑,项目小组认为在大方向上公司必须做到两点,一是消除"家"文 化的消极影响,即逐步建立家族成员退出机制; 1.是针对现状建立相应的激励和约束 机制。

## 7.5.4 建立家族成员退出机制

随着公司规模发展壮大,内部职位分下进一步细化,并非每个家族成员都可以胜 任这些职位的要求。家族成员从企业经营决策中陆续退出,是家族企业由家族式管理 向现代企业制度转化的必经之路, 也是企业在全社会范围内警合资源、利用资源的能 力不断提高的过程, 而要实施好这个过程, 除了 还应考虑各种环境的支撑。 **这二者共同构成了家族成员的退出机制。** 

## 1. 家族成员退出实施流程

按照本次过程的时间性可 制订计划、工作实施、评估反馈: 大步,具体实施过程如图?

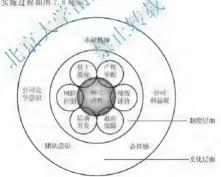


图 7.8 家族成员退出实施流程

### (1) 制订计划。

制订计划是整个过程中最关键的 .环,它决定着整个退出的方向。这一环的工作 要围绕公司目前的企业战略展开,项目组通过深入分析企业的战略,明确企业对人力



资源的需求、制定出此次实施退出的原则、目标、数量、标准和方案等。

## (2) 工作宝施。

- ① 评价人员资格,即甄别家族成员是否适合某一个岗位。项目组通过查阅核心管 理岗位家族成员的历史工作数据,从岗位胜任素质和工作绩效两方面入手。分别考察 家族成员的个性特征、知识结构、能力、职业素养、经历经验和工作业绩表现、从而 保证评价的准确性和公平性。
- 转卖股份等方式完全放弃对企业的拥有权和经营权,彻底离开企业; 1是弱股东型, 即只以享受分红权的股东资格参与企业的有关事项,而将企业的经营决策等主要的权 利交给别人; 是幕后操作型,通过设立监察委员会、企业顾问团等一些较高但无实 权的机构,使家族成员的主要职能从经营管理过渡到指导监督,完成从台前到幕后的 转移:四是另行创业型,由企业重建新的业务,比如公路训机构,把这些成员调集 到那里,分配他们部分股份,并给予一些保障措施,特他们创一次业。
- ③ 安置家族成员并安抚人员情绪。对于家族成员来说,离开自己奋斗过的岗位、 合作团队或伙伴,必须接受情感上的痛苦别舍,处理不好就可能引发抵触情绪。这一 环节实施的好坏决定了整个退出机构的实施成败。

针对第二步和第三步,项目组分别对普通家族成员和重要家族成员采取了不同的 安置措施。普通家族成员在家族企业内从事的主要是基层生产或管理工作。其去留不 会或在很小的程度上終畸音家族企业的经营发展;而家族重要成员是指在企业发展中 起决定性作用的成员、真在家族企业担任的是中层以上的管理或技术职务。

针对普通家族成员的安置, 分为以下一种主要方式。

A. 以获取现金补偿的方式退出企业。对于仅在企业中任职而不拥有股份的年轻 家族成员采取议种方法、现金专付的多少要综合考虑其以往贡献的大小和说服其很出 的难度。对那些与家族企业关系极为密切的成员则需要在采用现金补偿的基础上辅之 以其他方式、比如送到国外深浩、请长辈劝说等,甚至强制令其很出。

B. 以特股的方式退出企业。对于在企业初创时立下汗马功劳的创业元老的退出比 较棘手,因此在保障企业产权结构合理性的同时给予每人股份作为补偿,与此同时, 企业还与这些创业元多签订了协议,约定在其退出企业时,具持有股票的所有权与收 益权, 但是必须放弃所持股份的表决权。

C. 以每年获取固定收益的方式退出企业。对于在家族企业中不处于重要位置,但 是与家族企业的关系比较紧密的员工而言。如果其自愿退出家族企业。可以采取定期 支付生活费的方式甚至直至其去世。这样的手段类似于买断工龄的做法。

针对重要家族成员的安置,分为以下三种主要方式。

A. 使其持有部分股权们不参与经营管理。当家族企业的重要领导者接近我国家 族企业人力资本激励机制研究退休年龄时,或是由于为培养接班人等种种原因想从企 业中抽身出来时,可以通过沟通便重要领导者仅仅作为股东存在,将企业的经营管理, 交给职业经理人或家族企业的继任者...

- B. 使其既作为大股东又掌握企业的核心经营权。重要领导者可以同时拥有家族企 业的经营管理权和所有权,即享有大股东和经营者的双重身份。在股权高度合一而家 族其他成员退出经营领域的情况下,重要领导者可以全力以赴推行新的管理模式,避 免家族内部成员之间的纠纷。
- C. 不持有股份但相任高级管理岗位。目前企业的规模达到一定程度目仍具有巨大 的发展潜力,核心领导者可以放弃其股权,转让给其他投资者或技术业务骨干。转让 的目的是使股权分散化、社会化。在股权分散化之后、重要领导者可以通过家族成员 的角色变化逐渐退出企业。

## (3) 评估反馈。

本次退出机制实施历时半年左右。基本上完成了家族成员的退出、并对整个退出 效果进行评估,对开展过程中出现的问题,收获的经验方法进行总结、归纳。

## 2. 建立退出机制的支撑环境

### (1) 制度建设。

制度层面的建设需要做好以下次分 面。一是要建立充分的员工激励制度。即通 过嘉奖、晋升、惩罚、淘汰等手段有效提高人岗匹配度; 二是要建立清晰的产权分配 制度。产权混乱是造成多数企业内订风波的根本原体、建立清晰的产权分配制度有助 于家族成员的顺利退出。三是要建立有效的绩效评价制度。建立该制度可为家庭成员 的退留提供判断标准:内是要建立合理的认为保险制度。家族成员大都为企业的发展 方下汗马功费以建订合理的退出保障制度;既是替家族成员解除后顾之忧,让退出工。 作进展更加顺利: 也是企业以人为本的表现; 五是要建立完善的员工培训制度。家族 成员退出后: 岗位会出现部分空缺,培训要先行一步,在家族成员退出之前就完成对 继任者的选拔,可以进一步削弱人员变动给企业带来的负面影响; 六是要建立具体的 风险控制制度。通过对风险因子的观察监控,掌握它的活动规律,采取各种措施将其 控制在安全的范围内活动,规避由人员退出带来的各种风险。

### (2) 建立柔性的企业文化。

柔性的文化是推动家族成员退出的一剂润滑剂,建立强调奉献精神、公司利益观、 责任感、团队意识、公平竞争意识等的企业文化、有助于家族成员形成崇高的价值观。 当企业发展需要这部分人退出时、他们可以站在企业的角度、替企业的基业常青考虑、 而不会人为地制造各种障碍,阻碍工作实施。

## 7.5.5 构建基 F EVA 的虚拟股票期权计划

为解决"家"文化背景导致的职业经理人的努力和其工作结效之间不能顺利地转 化等问题,项目组讨论决定构建基于经济附加值(Economic Value Added, EVA)的



虚拟股票期权计划。EVA从债务资本成本和权益资本成本两方面考察企业资产的使用 效率、用于判断经理人是否做出了杰出贡献、并以此作为是否给予经理人激励的前提。 股东对经理人的业绩期望不可能是 EVA-0, 而是体现在绩效预算中的预算 EVA, 所 以经理人激励标准是否完成了预算 EVA。同时,基于 EVA 的虚拟股票期权计划中经 营者创造的超额 EVA 增量越多, 经理人获得的虚拟股票期权数量就越多; 而且只有 在以后不断地创造 EVA,才能再次获得虚拟股票期权,也才能使其已经拥有的虚拟股 票升值,从而在行权时获得收益。因此基于 EVA 的虚拟股票期权计划能够对经营者 起到很好的激励作用,同时它也符合三森信息公司的现实情况。

## 1. 构建模型

根据 EVA 激励经理人时,经理人的报酬由 EVA 实际水平与预算数的差异决定。 借用美国学者 M. L. Weitzman 证明的预算与激励制度关系模型, 我们根据 EVA 原理 并进行相应修正,提出 EVA 预算激励模型来表达一者之间的关系。

该模划为

当 A>B 时, R=W+K1B+K2(A>+ B)

当 A < B 时, K1=0, R=W+X18+K3(A-B)

在上述公式中, A. EVA、发际数; B. EVA 预算数; R. 报酬总额; W. 年固定 工资; K1、K2 为奖励系数; K3 为惩罚系数。而用 K1B 为年度奖金, 只要经理人实 现了预算数就可获得,以便及时肯定经理人的努力, K2(A-B) 及 K3(A-B) 为远期 收入。EVA 计算的基本公式为: EVA = NOPAT - WACC × TC。其中: NOPAT (Net Operation Profit Amer Taxes) 即息前桅后净营业利润; WACC 为债务资本成本和股 权资本成本的加权平均值: TC 为企业资本投入,即全部股权资本和有利息负担的负债 资本之和: WACC×TC 即为企业所承相的总资本成本。

在这个模型中, 经理人收入由固定工资收入和奖励收入两部分构成。其中奖励收 人又由两部分组成: -是根据预算 EVA 的固定比例 K1、提取的奖金收入,这部分收 人具有很强的目标导向作用, 经理人只要完成董事会的预算就能获得, 因此能引导经 理人朝企业的目标努力,将企业的目标化为经理人的目标; 是取决于预算数与实际 数差异的风险收入,之所以称为风险收入是因为这部分收入结果具有不确定性。当实 际数大于预算数时, 经理人可以获得依系数 K2 提取的超额奖励; 当实际数小于预算 数时, K1 应为零, 经理人不能获得年度奖励, 目还需承受按 K3 计算的负奖励, 因此, 风险收入体现了股东对经理人做出杰出贡献的奖励,及未完成绩效目标的处罚。总之, 经理人要想获得高额报酬就必须努力为股东目标而奋斗, 实际完成的 EVA 越高经理 人的报酬越高, 而目报酬不封顶, 经理人有无限的机会获得奖金。

## 2. 模型成立的条件

运用上述预算激励模型确定经理人报酬时有一个关键点:系数 K1、K2、K3 的大

小关系将影响此报酬模型的有效性。董事会代表股东安排三个系数之间的量的关系时,应做到三个系数的取值必须不小于零,并且要满足 K1 < K2 < K3,以使经理人主动争取实际数与预算数相等,否则经理人会利用私有信息以减损股东利益为代价来谋取私利。理由如下,如果 $\Lambda < B$ 。且 K3 < K2,说明经理人未完成预算数所遭受的处罚小于超额完成预算数时所获得的奖励,这会降低经理人呈努力超额完成预算的积极性,所以安排系数时应满足 K3 > K2,以充分发挥负奖励的约束作用;如果 K1 大于 K2、K3、则不论实际经营结果如何,经理人都能获得奖金数为正的奖励,这种安排最终违背了股东和激励模型的初束,会接条出会会甚该而又懒惰的经理人队伍。

## 3. 企业内部的具体实施

2014 年 8 月公司采用项目组份货收。董事会决定用 EVA 指标评价经营者业绩、并将 EVA 业绩评价与经营者提酬提购、2014 年 12 只最终的 EVA 薪酬方案出台并决定于次年正式实施。此方案的要点有:一是经营者的薪酬由 EVA 绝对量与 EVA 增量其同确定;二是方案所涉及的经营者 EVA、少文和列单独确定;二是当年的 EVA 奖金50%以现金方式在不期支付、另外 50%用入购买本公司虚拟股票;四是建立虚拟股票持有人按所接额票价数参与分红;五是虚拟股票持有:年后才能精鍊兑现。

(1) 基于AVA 的经营者薪酬激励方案中所涉及经营者范围的确定。

从三森信息公司的日常运作来看,总经理和副总经理负责全面经营工作,享有董事会授予的日常经营决策权,能对公司的经营成果施加重大影响,该计划经营者包括正、副总经理。而财务总监、总工程师等仅负责本部门的工作组织和协调,实现总经理和副总经理下达的部门经营指标,部门重大决策事项需请示总经理和副总经理、暂时不在该计划内。根据董事会决议,决定该项激励计划目前先只涉及总经理刘某和副总经理朱某。

(2) 经营者固定报酬的确定。

实行新的薪酬制度后,经营者的固定报酬为:

总经理刘某每月的基本工资=2 250+300+750+750+2 250=6 300 (元)

副总经朱某每月的基本工资-2 250+450+600+600+1 500=5 400 (元)

- (3) 经营者风险报酬总额——EVA 奖金额的确定。
- ① 当年 EVA 和预算 EVA 的计算。

依据 EVA 的计算公式 EVA NOPAT WACC×TC。以公司的净利润为起点,对它做出相关项目的调整。如应减去营业外收支净额、减去借款利息、分期摊销研发

tr

培训市场拓展费等、调整后的利润便为 NOPAT 值。根据资产负债表上的股东权益相 关数据可以确定投入资本总额 TC;由 CAPM 资产定价模型来确定权益资本成本,然 后根据债务资本成本率和债务与权益在资本总额中各自所占的比重来计算平均资本成 本 WACC (以上数据均由财务人员计算获得)。具体计算结果见表7 2.

表 7-2 EVA 的计算

单位,元

	预算值	2015 年
净利润	3 158 231, 94	3 489 364.53
NOPAT	6 183 855. 96	7 289 363. 78
TC	92 987 932. 1	105 288 755, 72
WACC	4.831%	4. 307%

由计算公式 EVA=NOPAT-WAGE TC 可知:

预算 EVA=6 483 855. 96-4. 834 (元) 92 987 932. 4=1 991 608. 935 (元)

2015 年実际 EVA=7 289 363 28 1. 307% × 105 288 755. 72=2 754 577. 065 (元)

2015 年实际 UVA 相对于预算 EVA 增加为 762 968.13 元

## ② 经营者 EVA 奖金额的确定。

根据公司董事委 2011年12月会议决议 交励金额将由当年创造的 EVA 和相对于预算 EVA 增量中间确定。鉴于公司目前的 EVA 为正数,且公司迫切需要的是 EVA 的增长,在充分考虑了经营者的风险承受能力后,规定总经理的 K1 为 1%、K2 为 5%、K3 为 6%;副总经理的 K1 为 0.7%、K2 为 3.5%、K3 为 4%。

则 2015 年总经理和副总经理的奖金值分别计算如下:

总经理的奖金值为: 1% × 2 754 577.065+5% × 762 968.13-65 694.18 (元)

副总经理的奖金值为: 0.7%×2754577.065+3.5%×762968.13-45985.92(元)

## (4) 现金与 EVA 虚拟股票相结合。

公司在分配经营者的 EVA 奖金时、依照董事会决议采取直接发放现金与股权激励相结合、将 EVA 奖金总额的 50%以现金的形式直接发放给经营者, 其余 50%则作为虚拟股票的购买基金, 用来购买本企业的虚拟股票。公司从 2016 年起根据 2015 年的经营业绩实施 EVA 虚拟股票计划, 2015 年末公司的每股净资产是 1.14 元,公司将虚拟股票的基期价格 P0 定为 1 元,股,以后每年根据公司经营业绩计算,次虚拟股票内部股价,用 EVA 奖金购买虚拟股票时,购买不足 1 股的以现金支付。

对总经理而言,可得现金奖励为 65 694.18  $\pi \times 50\%$  32 847.09 (元); 根据经营者虚拟股票数量计算公式 Q-IF/P. 虚拟股票数量为 65 694.18  $\pi \times 50\%/1$  32 847 (份)。同理、副总经理可得现金奖励 45 985.92 元,虚拟股票 22 992 份。

## (5) EVA 虚拟股票的管理。

经营者获得虚拟股票后不能马上行权,必须在经过一定的年限后方能兑现,这就 涉及一系列的后续管理问题。

① EVA 虚拟股票内部价格的确定。

公司将用经营者 2015 年 EVA 奖金购买的虚拟股票基准价格规定为 1 元/股,以 后年度虚拟股票的价格则根据当年的经营业绩确定。也就是说,2015 年以后每年的 EVA 虚拟股票的内部价格均随着 EVA 业绩的变化而变化,且有较大的不确定性。

## ②股权的管理。

公司董事会建立专门的登记簿来记载经营者每年所获得的 EVA 虚拟股票份数、内部股价、并计算经营者所持虚拟股票价值的变化。同时、还发给经营者虚拟股票证明、与公司其他股东一道参与税后利润的分配。但虚拟股票持有者不因此享有投票决策权。

## ③ 有关兑现期的规定。

为了避免经营者进行盈余操纵、该薪酬减力案借鉴了股票期权中规定"窗口期"的做法,公司规定,经营者的 EVA 虚拟 股票在其持有后的第三年开始兑现。也就是说,从 2018 年起经营者可以对手收到 EVA 虚拟股票腈续兑现。虚拟股票不可转让、若虚拟股票持有者中途离开公司持续失部分收益。

## ①有关虚拟股票兑现方式的规定。

为了防止一次支付过乏现金并实现对经营资价长期激励、公司规定、在经营者持有虚拟股票3年后、公司将根据当年的虚拟股票内部股价、以现金的形式兑现经营者已到兑现期的虚拟操价的20%。第四年后兑现30%。第五年兑现50%。也就是说虚拟股票从持有内第二年开始兑现、第五年兑现完毕。若经营者中途离开公司、则该经营者日能领取惠压时所持有的股份负数与当时虚拟股票内部价格之租的50%的现金。

## 7.5.6 案例解析

本案例源自我的一位 MBA 学员所经营的民营公司的真实案例,目前该企业处于 由创业阶段向快速发展阶段的现代化转型之中,"管理能力缺口"追使他们引进职业经 理人,但却面临一系列的激励和约束难题。针对该企业独特的"家"文化特征,我们 项目团队建议家族成员逐步退出企业,并实施基于 EVA 的虚拟股票期权计划等系列 长效激励机制,希望能很好地解决该企业委托代理问题。本案例在选编过程中,尽可 能保持了原貌。包括一些做得不到位的地方,以利于读者学习和分析,对我国处于快 速成长阶段面临着现代化转型的民营企业具有更好的借鉴意义。

评价: 基于增长、传承、国际化和可持续发展的需要,中国大量的家族企业正处 在向现代化转型的十字路口。我国家族企业如何与时俱进,在发挥家族企业发展动力 强劲、市场活力足优势的同时,有效克服家族企业诸多尚有不足和劣势,突破发展瓶 颈,实现可持续发展,是诸多家族企业面临的难题。这种家族企业的现代化转型和超 越就是一场深刻的企业革命,其难度可想而知,其重要性又不言而喻。中国家族企业 的现代化转型包含推行职业化管理、重新界定家族企业的边界、扩大利益相关者的范 围、走创业家族之路四个方面的内容。本案例聚焦推行职业化管理这一现代化转型难 题,在案例企业的"家"文化视角下,经理人被当作"外人",公司一贯奉行的针对家 族战员的关系治理与转型后现代职业经理人的契约治理、在理念和制度上都存在着激 烈冲突,案例全面解析了这种转型的冲突和解决办法。项目组提供的设计方案从根本 上是两部分, 一是建立家族成员逐步很出机制, 让家族成员逐步退到董事会和股东会, 将经营的职责和平台腾出来,用于引进职业经理人团队:二是设置合理有效的经理人 约束和激励机制,包括基于 EVA 的虚拟股票期权计划等。

使用说明:本案例中的公司是处于快速成长阶段的民营企业,迫切需要进行现代 化转型, 具有明显的阶段性特征, 转型的目的是将依然你家族企业模式转化为具有规 范法人治理结构的现代企业,以实现企业的持续健康发展。实现这种转型的前提条件 是企业业主(董事长)必须有清晰的认识和坚定的决心,他必须真正认识到家族企业 的局限性和现代企业制度的优越性,并且放了面对转型可能遇到的各种矛盾和困难, 尤其是来自家族成员亲情和企业改革之间的冲突,能够下决心战胜一切障碍,方才可 以实施该种类型的转换。根据我们的学验,这种家族企业的转型技术上的困难不是问 特別根據读者们不要单纯从技术角度上 题,真正的问题是企业主导者的决心和魄力, 来看待该案例中的问题。"

### 案例研讨:

- 1, 讨论从列示协企业在现代化转换过程中可能存在的主要矛盾和冲突, 并提出解 决方案.
- 2. 本案例从转型角度较多地显示出"家"文化的负面作用, 请讨论"家"文化对 企业发展的正面作用, 并研究转型后如何将"家"文化优势予以保留。

# 第8章 家族企业的代际传承

从 20 世纪 80 年代初期中国现代意义家族企业的诞生开始,经历了 30 多年的发展。从自然和生理角度看,中国的大量家族企业领军人物开始进入衰退时期,代际传承问题成为这些企业可持续发展的战略性问题。也是人力资源管理理论在中国家族企业中的运用热点和难点问题。在家族企业的创业第一代,各种企业物能力集中于一人之身。各种资源条件和历练成就了一批大企业,也成就了一批成功。记者企业家。大多数的第二代和第二代家族企业的传承者成长在与创业一代完全人间的环境之下。他们的能力和经历与前代有很大差别,如何将权利的传承变成企理地能力替代、如何从一元的权利转化成合理的权利组合(创业者是一个,而作为传承者的了女往往是多个)防止传承过程中出现的内部分裂甚至企业发生重大挫折处整个必须关注的现实人力资源管理问题。

# 8.1 家族企业及代际传承的概念

无论是发达国家还是发展中国家大家企业都大量顽强地生存和发展着。美国著名企业史学家或题勒(1987)是较早给出家族企业定义的学者,他认为,企业创始者及其最亲密的合伙人(或家族)一直掌有大部分股权,他们与经理人员维持紧密的私人关系,且保留高阶层管理的主要决策权,特别是在有关财务决策、资源分配和高阶层人员的选拨方面。可以看出,这里家族也不是纯粹意义上的家族,而是"淮家族",即若干创业的合伙人共同控制企业,而且家族企业并不是掌握企业的全部和经营控制权,而是一种大部分或基本掌握这两种权力的组织形式。对家族企业的定义还存在多种侧重点的定义,总的来说,对家族企业的定义一般包括三个特点;家族拥有企业的所有权、家族拥有企业的控制权和管理权、家族继任。

代际传承是家族企业持续成长过程中面临的最难应对的挑战之一。家族企业权力的代际传承是指企业的所有权和经营权由家族的"掌门人"传递给继承人的过程,这个过程实际上是家族的财产、声望和社会地位的传递过程,这个过程以继承人进入家族企业为起点。以老"掌门人"完全退出企业、继承人接掌企业大权为终点。家族企业权力代际传承的持续时间,短则需要3~5年、长则需要10~20年。目前中国的家

① 钱德勒,看得见的手 美国企业的管理革命「MI、北京、商务印书馆、1987。



族企业大部分都是采取子承父业的代际传承模式。

## 代际传承过程模型

Longenecker 8. Schoen (1978)。率先提出了"家族企业的代际传承是一个长期的 社会化过程"的观点。随着研究的不断深入,"过程观"逐步得到了学者们的认可。许 **多学者先后学试从不同的角度对家族企业的代际传承过程进行了描述。在此我们对几** 个具有代表性的代际传承过程模型讲行介绍。

#### 8. 2. 1 父子传承七阶段模型

Longenecker 8. Schoen (1978) 首次以继承人 为一学习经历"(Activities-Learning Experiences) 为线索,以继承人全规进入企业和继任领导岗位为两个关键事 件,对家族企业代际传承的过程进行了刻面。 家族企业代际传承过程被分解为七个不 同的阶段(图 8.1),这七个阶段主要内容如下。①接触企业前阶段。在该阶段,继承 人可能仅仅是被动地、无计划地下廊产业的某些方面。②初涉阶段。此时尽管继承人 仍不是企业的员工。但是在证者及其家族成员已经在积极地、有意识地向他们全方位 介绍企业情况。③初步发挥作用阶段。这个阶段从继承人第一次以兼职员工身份进入 家族企业开始, 到其量继成为企业的全职员工结束。在此期间,继承人完成其正规教 育,还有可能去其他企业任职。①发挥作打阶段。此时,继承人已经成为企业的全职 员工,但是尚太进入管理岗位。③发挥重要作用阶段。继承人进入管理岗位,开始发 挥管理职能。⑥传承早期阶段。继承人继任企业领导岗位,但是尚未掌握实际控制权。 ①正式传承阶段。继承人真正进入领导角色,开始脱离父辈实现"自治"。



图 8.1 家族企业父子传承七阶段模型

至 室军生、家族企业代际传承中企业家默会知识和关系网络的传承机理研究 D]. 浙江大学。2008.

Longenecker J. Schoen J. Management succession in the family business [J]. Journal of Small Business Management, 1978, 16 (3): 1 6.

#### 基于父子生命周期的四阶段传承模型 8. 2. 2

Churchill 8- Hatten (1987) <sup>1</sup> 对家族企业的传承持一种"锚定"观点,他们认为 家族企业所有权和控制权的传递被一种纯粹的自然生物力量所驱动。而非市场驱动。 由此将家族企业的传承划分为四个阶段(图 8.2)。①所有者管理阶段。这个阶段从例 始人创业到某个家族成员进入企业、期间创始人是直接参与企业运营的唯一家族成 员。②子女的培养和发展阶段。在这个阶段。子女不断学习企业运费知识。并开始到 企业做兼职员工或假期工。③父子合伙阶段。这时子女已经具备了足够的企业管理能 力, 开始承担企业的管理责任, 并参与企业的部分决策。①权力传递阶段。该阶段始 于父子合伙阶段的后期,创始人的退休进程和运营角色的谈化将对其产生重要的促进 作用,该阶段可能还会伴随着所有权的传递。

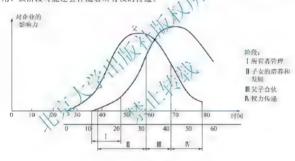


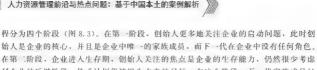
图 8.2 家族企业传承四阶段模型

### 8, 2, 3 四阶段角色调整模型

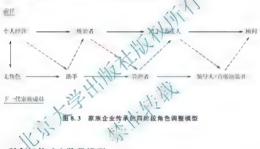
Handler (1990) · 通过对 32 家家族企业中第二代家族成员的深度访谈,将家族 企业的传承视为一个创始人与第二代家族成员的角色调整 (Role Adjustment) 过程, 该调整过程实际上就是创始人对企业的参与程度及其领导权威的逐步淡化过程。该过

O Churchill N C. Hatten K J. Non market - based transfers of wealth and power; A research frame work for family businesses [J]. American Journal of Small Business, 1987, 11 (3): 51 - 64.

Handler W C. Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members [J]. Entrepreneurship: Theory and practice, 1990, 15 (1): 37 51.



始人是企业的核心。并且是企业中唯一的家族成员。而下一代在企业中没有任何角色。 在第二阶段,企业讲人生存期,创始人关注的焦点是企业的生存能力,仍然很少考虑 到企业的后继阶段,传承计划仍被视为未来的目标。在这个阶段,下一代家族成员经 常在企业任职,并充当着创始人助手的角色。角色调整的最后两个阶段对企业的有效 传承是至关重要的, 在这两个阶段, 企业对继承人的准备表现得非常明显, 并普遍开 始制订传承计划。创始人在企业中扮演的角色明显淡化。他们关注的焦点逐步转向那 些需要经验和专家技能的方面。与此同时,第二代家族成员逐渐成为企业的领导者和 决策者, 而创始人则往往选择参与董事会来扮演起监督者或顾问的角色。此外, 最后 阶段还有一个重要的方面就是管理权和所有权的转移。



## 所有权传承六阶段模型

Gersick 等在 1997 年提出的三环模型 的基础上,又于 1999 年提出了家族企业的 三极发展模式,,以揭示家族、企业的生命周期与企业所有权结构变迁之间的关系。 他们将家族企业所有权的传承过程分为了六个不同的阶段,如图 8.4 所示。

这六个阶段分别如下。①发展压力的不断积累。家族和企业的发展压力促成了所 有权结构变革的要求和准备。②触发。当发展压力积累到一定程度后,还需要有触发 事件来引发变革。触发事件可以是时间警报(如强制退休年龄),也可以是某个事件 (如健康危机)。③脱离。家族企业所有权传承的首要任务就是要明确旧所有权结构时 代即将结束,必须要建立新型结构。而家族企业所有权传承的标志常常是对退休或传

<sup>(1)</sup> Kelin E. Gersick, John A. Davis. Generation to generation; life cycles of the family business [M]. Cambridge. MA: Harvard Business School Press, 1997.

<sup>@</sup> Kelin E. Gersick, Ivan Lansberg, Michele Desjardins, Barbara Dunn, Stages and Transitions; Managing Change in the Family Business [J]. Family Business Review, 1999, 12 (4): 287 297.

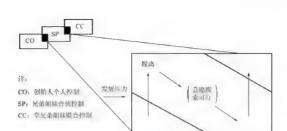


图 8.4 家族企业所有权传承六阶段模型

递日期的公开承诺,或者是下一代领导候选人联业晋升的预定计划。①探索选择方案。这是传承过程的关键环节,它包括考虑新型所有权结构的不同形式,以及根据意愿和能力分析各选择方案的可行性。这是一个测验、学习和校正的过程,可能即刻发生,也可能要经历几年的时间。②选择,从可供选择的方案中选择一种新型所有权结构。⑥实施新结构。做出选择。广意味着传承的结束,还必须要对选择的方案加以实施。这可能需要撤换关键岗位的领导,从而对系统和个体提供必要支撑,以确保新政策或程序得到贯彻或遵循。

## 8.3 代际传承的内容及常见模式

## 8.3.1 代际传承的内容

通常认为,家族企业的代际传承就是具有家庭长者和企业领导人双重身份的家庭 成员将担负的企业领导人职务计渡给晚辈或家庭以外的其他人员,从而把企业交给后 继者经营。实际上,代际传承的内容远远超过了企业领导人职务变更的范畴,涉及一 系列的权能转移,在中国社会环境下,更具有事业传承的深刻内满。

1998年,哈佛大学 Drozdow 教授根据自己 在之前 20 年间对几百家家族企业传承 实践的咨询经验,率先对家族企业的传承要素体系进行了分析性归纳。他认为,所有 企业在成长过程中都建立起了一系列可以用来界定自我的本质特征,它们是企业得以

I 宴军生, 邬爱其, 家族企业传承过程演进; 国外经典模型评介与创新 [J]. 外国经济与管理, 2005 (09), 52 58.

延续的重要元素。基于该假设、他进一步指出、家族企业的成功延续意味着一个或几 个本质的、独特的核心要素的留存,同时也意味着一些要素的牺牲。家族企业要想成 功实现代际延续,必须确保以下七项要素中的至少一项能够留存下来,它们分别是, 战略(这主要是对企业价值观的延续)、所有权和/或治理(包括保留创始人或公司历 中上其他"伟大领袖"的印迹或遗产。以及他们对家族或企业未来的愿望),家族对企 业的领导权、家族凝聚力、企业文化(主要是指被领导人或家族具体化、并被部分制 度化了的价值观体系)、使命(为什么做,做什么)以及自主。与 Drozdow 教授的研 究思路类似, Lambrecht (2005) 1 对 10 家家族企业进行案例研究后提出,家族企业 代际传承是一个终生的连续性过程,在该过程中创业家族需要完成专业知识(产品秘 密和交易的敲门)、管理理念、企业家特质(核心是努力工作和坚定不移的信念)及家 族企业精神 (the Soul of the Family Business) 向下一伏的传递。

## 家族企业中的"子承父业

"子承父业"这一继任模式不是唯 也不是最佳的。国内外有关家族企业的文献 经常讨论的另一个热门话题是有关引进职业经理人和家族企业逐渐转化为公众公司的 过程。理论上家族企业选择继任各比较普遍的方式吞两种: 是内部培养,即培养自 己的孩子接班; 二是外部口轻擦牙, 即从企业外部复发职业经理人。从能力角度看, 外部寻找要强于内部培养, 因为外部的可选择客间较大, 选择到能力强的职业经理人 的几率要高; 而远煮繁行则容易出现才能萎缩现象 (Redding · 1993)。

但是职业给理人对家族企业的管理存在许多障碍, ①管理的合法性问题。由于职 业经理人不拥有企业股份,不是企业所有者,除非他们具有非凡的管理能力,否则企 业员 L 可能会出于感情或其他原因很难产生认同感,从而造成管理失效;而企业所有 者的于预和介入进一步制约了职业经理人,而使其能力无法完全施展。②能力的确定 问题。在家族企业中儿子的能力相对容易确定,而职业经理人的能力却需要进一步的 了解。在这里我们发现,所有权是造成职业经理人在家族企业中管理失效的主要障碍, 也是决定家族企业寻找继任者的深层次因素。

Lambrecht J. Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model, Family Business Review, 2005, 18 (4): 267 - 282.

② 实军生,贾生华,"家业"何以长青? 企业家个体层面家族企业代际传承要素的识别[J]. 管理 世界, 2008 (09): 105 117.

<sup>⇒</sup> 陈凌,应丽芬,代际传承:家族企业继任管理和创新 [J].管理世界,2003 (06):89 97、 155 156.

# 8.4 家族企业代际传承的影响因素 1

代际传承县家族企业持续成长过程中面临的最难应对的挑战之一,在家族企业的 代际传承这个过程中会受到诸多因素的影响。其中从个体、人际、组织和社会/环境四 个分析层面对这些因素进行归纳。

## 8.4.1 个体层面: 在任者和继承人是关键

家族企业的传承过程涉及众多的利益相关者。其中包括在任者、继承人、其他家 族成员、其他管理人员、非家族股东和商业环境中的发他代理商等-,其中在任者和 继承人是两个核心的利益相关者。

## 1. 在任者

在任者(往往是企业创始人 都是家族企业研究者们关心的重要对象, 许多研究都将在任者的个人特征任为家族企业成功倭派的重要影响因素。他们拥有控 制企业传承决策和过程的权力与

继承人的感愿是家族企业代际传承考虑的首要问题,必须要有具备一定素质的后 代成员对企业感兴趣<sup>4</sup>。Ambrose (1983): 对 53 家创业家族放弃运营的家族企业的 研究发现, 子女不愿接班是他们放弃公司运营权的首要原因。其次就是继承人的能力。 McGivern (1989) 在一项对美国失败的家族企业的研究中,发现 45%的企业失败的

<sup>1</sup> 塞军生, 贾生华, 家族企业代际传承影响因素研究述评 [1]. 外国经济与管理, 2 166 (09);

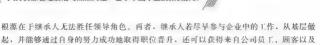
Barach J A , Ganitsky J B . Successful succession in family business [J], Family Business Review . 1995, 8 (2): 131-155.

Biuggren P. Sund L. Strategic decision making in intergenerational Successions of small - and medium - size family - owned businesses [J]. Family Business Review. 2001. 14 (1): 11-24.

G Berenbeim R E. How business families manage the transition from owner to professional management [J]. Family Business Review, 1990, 3 (1): 69 - 110.

<sup>(</sup>a) Ambrose D.M. Transfer of the family "owned business [J]. Journal of small business management. 1983, 21 (1): 49 56.

<sup>6</sup> McGivern, C. The dynamics of management succession: A model of chief executive succession in the small family firm [J]. Family Business Review, 1989, 2 (4), 401 411.



## 8, 4, 2 人际层面

不同利益相关者之间的关系对企业的成功传承也具有重要影响。其中在任者与继 承人之间的关系,以及家族成员之间的关系影响更显著。

其他利益相关者的认可和信任。最后、除内部晋升外、继承人至少要拥有3~5年在

其他企业的工作经历, 这也是获得企业各成员认可, 信任和尊重的方式。

## 1. 在任者与继承人之间的关系

有关知识在创造者与接纳者间转移效果的研究表明、接纳者的吸收能力以及创造者 与接纳者之间的关系是影响转移效果的非常重要的因素。在家族企业中,在任者和继承 人之间相互尊重、相互理解的关系,可以令.及及感受到来自对方的支持和认可,并能够 建立信任和反馈的良性循环、进而有效促进知识、社会资本以及网络关系的代际转移。 大量关于家族企业代际传承的研究都会明, 在任者和继承人之间关系(往往是父子/女关 系)的质量不仅对传承过程的心态演进和传承效果存在证要的影响,还对在任者的离任 意愿、子女的接班意愿以及继承人的培养和发展的产生重要影响。」。

# 2. 家族成员之间的关系

家族成员国的关系包括:后代之间、后代与前辈之间,以及在任者与其配偶之间 的关系等不同维度。家族和睦可以促进家族成员之间相互信任。理解和认识水平的提 高,进而有助于领导权的代际传承以及共同愿景的建立。家族和谐可以带来参与者之 间更高的信任、相互的理解和认识,进而有助于推动领导权的代际传承'。

O Lambrecht J. Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model [1]. Family Business Review, 2005, 28 (4): 252 - 267.

<sup>@</sup> Morris M H. Williams R O. Allen J A. Avila R A. Correlates of success in family business transitions [J]. Journal of Business Venturing, 1997, 12 (5): 385-401.

<sup>©</sup> Goldberg S D. Effective successors in family - owned businesses: Significant elements [1], Family Business Review, 1996, 9 (2): 185-197.

Barach J A, Gantisky J, Carson J A, Doochin B A, Entry of the next generation; Strategic challenge for family business [1], Journal of Small Business Management, 1988, 26 (2), 49-56,

Chrisman J J. Chua J H. Sharma P. Important attributes of successors in family businesses; An exploratory study [J]. Family Business Review, 1998, 11 (1): 19 34.

<sup>@</sup> Handler W C. Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members [J]. Entrepreneurship: Theory & practice, 1990, 15 (1): 37 - 51.

## 8.4.3 组织层面

在组织层面的因素中,基础规则的制定和相应组织机构的设立是关注的重点,主 要句括以下内容。

### 1. 传承计划

传承计划也就是指为确保家族和睦和企业代际延续而进行的必要准备,必须考虑 到企业和家族未来的需要。因此预先进行有计划的管理对企业的成功延续至关重要。 Barnes 8. Hershon (1989) <sup>1</sup> 就指出,在离企业家退休还有氧~8 年的时候。就应该成 立一个由家族管理者、雇员、亲戚和外部人上组成的美洲网络, 开始集中讨论家族和 企业的传承问题。他们同时还指出,该计划的某些细节可能会发生变化,但其背后的 重要假设不应该发生改变.

## 2. 共同原是

所有的传承都是由一个长期形成的关 于企业未来的愿景所驱动,这个愿景可以有 效地契合下一代和上一代甚至是指辈的愿望,共同愿录能促使家族成员为同一个目标 而努力奋斗,这样的目标也会使全体家族成员紧密地凝聚在一起。

董事会不及能够帮助在任企业家战胜传承所带来的各种心理障碍、推动传承计划 的顺利启动,而目还能够对传承过程实施相应的监督,在保证传承过程平稳演讲的同 时保障所有者的利益。

### 4. 家族理事会

在家族企业的代际传承过程中,有关家族与企业之间关系的一系列问题必须受到 足够的重视,否则传承过程将难以继续。家族理事会在处理家族纷争、提供建议等方 面发挥着重要的作用。, 当继承候选人与有影响力的家族成员之间发生冲突时, 家族 理事会可以确保继承人既有竞争力又符合社会标准、同时还可以通过协商就其他关键 问题法成共识。另外,家族理事会还有最重要的一项功能是清晰地阐明家族的核心价

Darnes L B. Hershon S A. Transferring power in the family business [ J ]. Family Business Review. 1989, 2 (2): 187 202.

<sup>@</sup> Churchill N.C. Hatten K.J. Non market based transfers of wealth and power: A research frame work for family businesses [1], American Journal of Small Business, 1987, 11 (3), 51 64,



值观1,他们不仅可以帮助创业家族开发他们的使命、价值观、历史和故事,还可以 通过反复地灌输, 使家族成员认同这些价值观, 进而提高他们对家族和企业的认识。

## 8.4.4 环境层面

## 1. 行业背景

不管家族内部是否具备企业所需管理者类型,行业演进路径都是其重要驱动因素 之一,比如,在传统行业中,行业相对稳定,企业变化缓慢,经过企业培训的家族成 员成为优秀管理者的可能性比较大;而在市场变化比较快的行业,企业可能经常做出 相应调整,此时接受相关行业竞争性组织或企业的培训则更有利。

Goldberg (1996) 对 63 位家族企业 (E() 进行的访谈和调查研究发现,有效继承人对 其企业所处行业前景的看法明显比无效继承人积极。而行业的演进路径也会对家族企业所 需要的领导者的类型产生重要的影响 (Churching Latten, 1987), 并会由此影响到他们对 继承人的培养方式。

## 2. 社会背景

代际传承作为一个社会化过程,必然会受到诸如此子继承制、父权制、财产分割 习俗等文化规范的影响: 不同年龄段以及不同国家、地区的人的接班意愿也各不相 公司时, 是有效传承的指导方针和程序必将受到国际 同。另外, 当企业发展成为跨国 文化环境的制约。他如在长子 被深端固的文化背景下,有效传承要求专注于对 子嗣的培养。

#### 典型案例。湖南一力股份有限公司代际传承案例 8, 5

#### 公司简介 8. 5. 1

湖南 一力股份有限公司(以下简称一力股份)创建于1995年,是一家集商品现货

① Lansberg I. The succession conspiracy [J]. Family Business Review, 1988, 1 (2): 119-143.

<sup>@</sup> Goldberg S D. Effective successors in family-owned businesses; Significant elements [J]. Family Business Review, 1996, 9 (2), 185 - 197.

Breton-Miller I L. Miller D. Steier L. Towards an integrative model of effective FOB succession [ J ]. Entrepreneurship: Theory & Practice, 2004, 29 (2): 305 328.

Breton Miller I L, Miller D, Steier L, Towards an integrative model of effective FOB succession [1] . Entrepreneurship: Theory & Practice, 2004, 29 (2): 305 328.

交易、电子交易、物流金融、物流信息、仓储分拣、加工制造、配载配送等功能于一 体的供应链平台型企业,是国内领先的物流园区开发与运营管理商、公司的战略版图 已成熟布局武汉、岳阳、长沙、苏州等地,旗下长沙一力物流园聚集涉钢企业2000 余家,从业人员 30 000 余人, 年钢材物流量 1 800 万吨, 年交易额超过 500 亿元, 占 本地 90% 市场份额, 是一九股份下属最大的一个物流园区, 历经上金年积累与沉淀, · 力股份的品牌优势、规模优势在全国同行业中居领先地位,先后获得中国物流 5A 企业、中国物流示范基地、中国物流主营业务50强企业、中国仓储服务金牌企业、中 国通用仓库五星级企业。中国生产资料流通改革开放30年本出企业。中国物流金融和 物流信息化创新成果一等奖等 20 多项国家级殊荣,并被洗定为湖南大学等高等院校的 MBA 教育实习基地。

## 8.5.2 公司发展历程

一力股份的创始人在创建公司之前条款 过学徒、做过国企老总, 他干 1995年创立了岳阳东方不锈钢有限公司。公司最开始以钢铁贸易为主,由于创始人 对钢铁贸易的整个市场趋势和走向具有清晰的思路,公司在钢铁贸易方面取得了不 错的经营成果,在岳阳、长沙、武汉等地均设有众公司,贸易份额较大。当时钢铁 贸易蓬勃发展、竞争激烈。创始人考虑到虽然钢铁贸易前景很好。但是其市场结构 始终有缺失:一旦公司初具规模后设立自己的心持,相应地就需要配置一定数量的 仓库管理员及设施等,拥有自己的物流,这种模式看起来规范,但实际上并不经济, 钢铁贸易需要有 心成规模的物流 水降低整个产业的成本。因此,公司创始人考虑 从钢铁贸易转受到钢铁物流,1999年开始筹划湖南钢材大市场项目。2000年湖南 钢材大市场项目立项并选址干长沙市天心区大托镇,成立湖南长天实业有限公司。 2003年,湖南长天实业有限公司更名并改制为湖南一力股份有限公司,一力物流园 暨湖南钢材大市场正式开业运营。2014年 - 一力物流开启了以科技创新和电子商务 为主的钢铁产业互联网模式,并成功打造了一力钢铁网。一力钢铁网开创了"实体 交易市场十网络交易信息平台+物流融资配套"的现代钢铁流通新模式,将原有物 流基础设施有效整合, 并以此为基础为大宗商品供应链上下游企业提供包括供应链 管理、代购代销等服务在内的现代物流综合服务,打破了传统钢留企业"吃差价" 的流通格局。2015年, - 力钢铁网交易额已达上百亿元, 占整个 - 力钢铁物流园总 交易麵 25%.



## 8.5.3 传承过程中存在的问题

## 1. 对传承人没有明确详细的考核机制

力股份目前洗择继承人的标准及程序缺乏。主要体现为未明确以下几个方面问 题, 是继承人类型洗择的标准是什么; 是继承人应该具备的能力素质的标准是什 么; 是对继承人洗拢的诱明性, 公正性无人监督; 四是没有关于继承人继承时间的 标准及程序

· 力股份创始人声称对三个子女虽然并未设定明确的。**适**核机制。但其心中自有 · 套考核子女的方式,只是尚未成文。并且对于选择继承人, 他没有重男轻女或者重女 轻男等传统思相,而是一视同仁,注重三个子女存各对的平台上的发展状况、业绩等 情况。但是,一般来说,对继承人的选择创始人家在受到以下几方面影响,①个人的 主观偏好, 创始人偏向于选择性格与自己相关或某些方面接近的人; ②创始人单独决 定继承人的人选。没有通过企业内部公本民主商议、一定程度上会导致透明性、公平 性的缺乏,进而无法调动职工的工作意极性;③缺乏选择程序和继任计划,企业往往 在出现突发事件时,由于没有被到会话的继任者而必须企业的生存,

一力股份创始人的大女儿有海外留字背景、接受的是先进经营管理理念、思维较 父辈开阔,易入这受新鲜事物,敢于创新。而创始人对于企业的发展已经形成了其固 有的思维和管理方式,不易改变。这种成长历程、企业发展背景的不同,以及两代人 所认同的企业文化和制度可能存在的分歧,经营理念难免会有碰撞。当两代人经营理 念产生冲突时, 老一辈就会相对固执一些, 因为既有的成功经验让他们认为自己的决 策永远都是对的。

## 3. 隐性资产继承困难

在家族企业传承的过程中, 财产、技术、管理知识等都属于显性的资源和能力, 很容易传承下去, 但是一些隐性的能力, 如开拓创新、对机遇的把握、企业精神等, 最难言传身教,必须要有亲身经历才能体会得到。其中,"创业精神"这种隐性资产能 否被下一代继承是代际传承能否成功的重要因素,除了创业精神,企业创始人的人脉 关系等社会资本也是很难继承的。人脉也被认为是创始人成功不可或缺的因素。尤其 县妥善处理和政府部门的关系。随着传承的讲行, 创始人的社会资本既有可能重新流 入社会、逐步消散, 也有可能被继任者有效续接, 成为第二代的既有社会资源, 为其 所用,但前提是能够被很好地继承,所以,隐性资产的继承也是家族企业传承中的一

个关键问题。

一力股份创始人在创立企业上年之后。其子女中才开始有人讲入企业、显然。父 **茎在90年代初期下海创业的艰辛、其子女是很难理解的、创始人在创业过程中形成的** 经营理念与继承人们通过学习得来的间接经验必然存在很大的不同,在该过程中,创 始人以潜移默化的形式使艰苦奋斗、坚持不懈等精神融入了企业的文化当中;并且, 创始人在创业过程中积累的广泛的人脉关系也集中在创始人身上。一力股份创始人的 女儿由于在长沙总部工作, 其跟随创始人的时间是三个子女中最久的, 创始人以帮助 的形式使其逐渐接手相关业务, 也使得自身的理念为子女接受, 并逐渐将人脉资源过 渡到他们手中。

## 8.5.4 传承过程的优化设计

对于一力公司这种有三个继承人可选的情况 力股份的创始人最初让子女在 各自平台上发展,以业绩等指标评估他们的表现,虽然在一定程度上减轻了子女的 压力。但是没有明确的制度进行考核、难免会使予女为争夺继任者位置而相互倾轧。 因此后来参照咨询公司的意见在这个阶段中将具体制度确定下来。是在 Breton -Miller、Miller & Steier (2004) (氣族举业代际传承过程的整合模型 (如图 8.5 所示) 的基础上设计了一套传承方案。考虑到代际传承是松满不确定性的,因此必须在不同 的演进阶段进行适时的调整,如不同候选人潜露的变化可能会改变他们的排序;家族 需要和目标的变体提可能会使最佳候选人发生变化;企业战略和行业环境的演变则可 能会导致继承人必须具备的条件发生专化等。

在图 8.5 米 将"基础规则的制定"纳入传承过程,进而将整个过程分为依次衔 接的四个不同阶段;设立基础规则(这些规则必须随企业和家族的演化而不断调整)、 港在继承人(可能包括多个家族成员和韭家族成员)的培养和发展。 甄诜(冼柽并不 是二元决策, 而是一系列决策) 以及向洗定继承人的最终交班, 其中, 每个阶段都会 受到家族和企业背景的影响,目彼此诵讨反馈系统相互衔接。在综合该模型以及父子 传承七阶段模型的基础上, 在传承方面进行了如下方面的优化。

## 1. 详细传承计划的制订

计划的制订与否是企业能否顺利传承的重中之重, 一份详细的传承计划, 不仅要 指明谁将作为接班人、接班的时间、接班的内容。而且还要说明怎样交接权力。也就 是要制订明确的 "3W1H" 传承计划, 即 "Who" "When" "What" "How"。同时, 在计划里还要包括现任企业家退任计划、管理层的改组、企业文化的传承、管理理念

Breton Miller I L, Miller D, Steter L Towards an integrative model of effective FOB succession [1]. Entrepreneurship, Theory & Practice, 2004, 29 (2), 305 328.





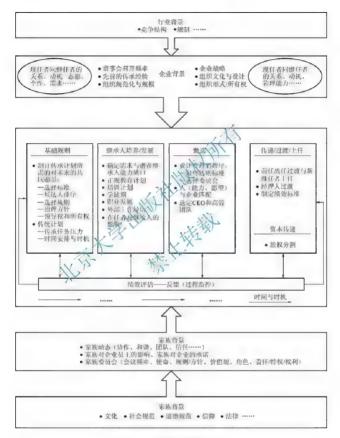


图 8.5 家族企业成功传承综合模型

的延续和创新等几个方面。

在这一过程中,一力股份创始人乘持公平的原则,摒弃传统的"长子继承制",公 正地评估几位潜在继承人的经营能力和个人品行;同时。由于目前一力股份创始人的 子女已经全部进入企业工作,所以传承计划的制订完全可以借鉴方太集团 茅理翔将企 业交给其儿子茅忠群时所采用的"三三制"原则。即"带三年、帮三年、看三年"。真 正实现有计划、有步骤地平稳授权。

## 2. 继承人的培养

·力股份的情况是存在多位潜在继承人,且创始人并未在最开始就对多位继承人 制订相关的教育计划,也未限制他们之前的职业发展、因此、只能是在继承人们进入 企业实践后,在基层了解公司业务,轮岗以了解各岗位的职责。一力股份主要是以这 种形式对继承人们进行培养。同时,针对继承人们所缺乏的能力还制订了专门的培训 计划,给予继承人们更多机会向创始人及公司内就深员工学习,创始人允许继承人们 犯错,但是不能犯多次,完成这些工作若具心创始人的观察则是不够全面的,需要设 定专门的团队来完成。最后,在任者对继承人的影响(如行事风格、工作态度等)也 是很重要的, 一力股份充分认识到该分面的重要性,继承人们对于创始人工作的韧性 很认可目也沿袭了这一特点。.

一力股份创始人的大女儿从海外留学并下作其8年时间,在进入公司后,首先从 基层开始做起以熟悉整个公司的业务, 在企业的十多年里, 进行了一系列大刀阔斧的 改革,如为改进广区内车辆进出困难等秩序问题而引进门禁系统,将"现场全面改善" 管理理念引进公司、对影响现场效率的流程和制度做了全面优化等。在这些大大小小 的改革过程中, 也受到了重重阻力, 不被理解, 但是她从调研、制定方案到执行和检 香,事事参与,亲自动手,在其不懈坚持之下,其改革方案取得了成效,因此也得到 了认可,使内部员工对继承人能力的怀疑得以消减。这种培养方式也使得继承人能够 更好地融入公司中,并认可公司的文化。另外,在钢铁行业环境日益恶化的情况下, 为避免钢铁行业的各种弊端, 2014年, 创始人的女儿在一力物流开启了以科技创新和 电子商务为主的钢铁产业互联网模式,并成功打造了一力钢铁网。2015年,一力钢铁 网交易额已法上百亿元。占整个一力钢铁物流园总交易额的25%。这些成果也表明创 始人让继承人从基层做起,融入企业的方式是卓有成效的。

### 3. 新.洗

- 力股份存在多位潜在继承人, 为了使最终继承人选择的结果使三位子女都信 服,同时也为了避免子女之间的矛盾和冲突,必须要依靠明确的考核制度,遵循规范 的考核程序, 选择专门的考核委员会进行多方位考核。对于未选中的子女, 也应该合 理安排其在公司的岗位, 明晰各自的产权, 充分发挥他们的作用。



在继承人培养阶段之后,就需进入正式的评价选择环节,以确定真正的继承人, 从而进入正式的"帮带阶段"。要对几个继承人在各自平台上的学习、工作情况进行定 期的综合考评, 考评表见表8 1。

	考核内容	评 分 等 级			
项目		A	В	С	D
工作绩效	岗位职责的履行情况				
	上级布置任务的完成情况				
	年度工作目标的完成情况		K		
<b></b> 物能薬质	品德修养	. (4)	KK,		
	创新性	14			
	吉行举止	St.			
	个人权威	7			
	表达能力 1	ili			
	对公司的认同感	WILLY.			
管理能力	业务能力	1,7			
	<b>拿织协调能力</b>				
	领导能力				
	工作方式方法				

表 8-1 一力股份继承人者核评价表

在为期两年的考察期中,人力资源管理部门需要提交候洗继承人在考察期间内所 取得的绩效,以此作为决策的依据。一力股份创始人在进行最终决策时还应该倾听其 他高层管理者和基层员工的意见。

## 4. 传递/过渡/上任

在这一阶段,在任著与继承人还需要讲行磨合,在任者要对继承人讲行更集中的 培养,在任者对继承人的期望不仅在于守住企业,还在于对企业不断地进行改革创新, 使继承人在接受原有企业文化的基础上注入年轻的活力。值得注意的是,目前将企业 经营所有权传承给一个子女,将资本所有权在所有子女间平分是家族企业较为流行的

① 钟春楠.TW公司代际传承过程研究[D].湘潭大学,2012.

传承模式,这种模式在一定程度上缓解了子女争夺财产继承的矛盾和斗争,但这不对 称的方式对企业未来长期的发展不利。同时,对于家族企业来说,企业的成果并不仅 仅是创始人一大努力的成果,还存在着一同打江山的创业元老,这些人目前都是企业 的中高层管理者,如何处理好新一代掌门人与创业元老的关系是在继承过程中必须考 虑的问题, 创始人必须认识到家族交接班是要交给继承人的一个团队, 而不是子女个 人, 他必须在正式退出企业之前帮助继承人构建一个高效。 忠诚、属于子女领导的团 队,顺利实现企业的传递。

很多企业在交接班的时候会受困于企业元老、亲属的制约、方太集团的茅理翔在 将企业传承给几子茅思群时,企业原来的元老、恩人都继续留在原来的企业工作,在 新的"方太"集团中只保留了两个老的团队成员,一个是财务总监,另外一个是技术 工程师,其他团队核心成员都是聘请的"外脑",正是这种做法才使新成立的"方太" 摆脱了原有思维和体制的束缚,成长为中国厨房用品的第一品牌。家族企业的代际传 承从某种程度上来讲也可以看成是一个"二次创业"的机会,创始人在正式确定继承 人后可以帮助继承人构建自己的核心管理图队。引进新人才与安置旧的管理团队并 行,减少家族企业中复杂的人际关系给继承人工作开展带来的影响。

#### 8, 5, 5 经验总结

一力股份创始人的女儿认为、大多数的一代创始人打算将企业交给下一代时都没 有一个预先的让舞、针对这种情况,如果要使继承人顺利进入企业而不使企业内部及 企业发展产生过大的波动的话,需要在意以下两点。①时间节点的选择。当继承人进 入企业时, 若本业处于发展上升期, 整个宏观环境和行业发展都是乐观的时候, 继承 人进入企业给企业带来的变化。在一定程度上就不会给企业造成产生过大的影响。同 时企业环境也不会给继承人带来很大压力。这种节点会使良好的业绩在一定程度上削 减了传承压力。②需要企业本身中高层队伍建设处于比较稳定的状态。上传下达通畅 是企业稳定的·个重要因素,当继承人讲入企业,若基本的队伍运行平稳,就不会影 响到企业的运行,一定程度上可以缓解和消除传承给企业带来的冲击。

## 8.5.6 案例解析

"基业常青"是每个家族企业的梦想。但由于创业一代和收成一代的背景差异。 更多的家族企业是面临着传承的困难甚至失败。本案例基于湖南一力股份有限公司 的代际传承的成功实践。旨在提醒民营企业家朋友在思想上重视代际传承。主动面 对、提前筹划代际传承问题,按照科学的方法和严谨的步骤实施到代际传承过程中, 防止企业发展出现重大波折,实现企业的可持续发展。本案例呈现了"子承父业" 传承模式的全部设计和操作过程,包括继承人的传承计划、继承人的培养、甄洗以



及最终的方案实施、具有很强的引领意义和借鉴价值。

评价,家族企业传承首先是理念问题。案例中的创业者能在身体尚好、精力比较 旺盛时期提前主动实施企业传承,很值得诸多民营企业效仿,这是我们选择本案例的 重要原因。在传承人的培养和选择方面。案例企业能够较早地对传承对象有意识进行 系统培养、将其送到国外留学、问国后从基层开始在不同部门工作。增加其历练和经 验,并且用较长的时间渐进式实现公司控制权的转移, 达到了公司平稳讨渡的效果。 本案例揭示了传承过程中的有效问题和矛盾,有助于读者更好地理解代际传承的复杂 性,根据实际情况学习借鉴。

使用说明:组织的代际传承可以追溯到中国的皇位更迭,是一个历史性难题。由 于深厚的宗法思想, 也由于私有财产的血统继承理念, 传承人的选择对象本身就局限 于子女这一个很小的群体,具有太小的选择空间和太多的无奈。由于创业一代的成功 是通过恶劣环境竞争所得,创业者实际上是自然选择中外出的优秀者,而传承对象只 是因为血统关系形成的天然继承人,并非社会或改造自然环境遴选出来的杰出者,导 致传承过程往往是权力的交接而非能力的转移或精神的传递、传承的结果往往未尽如 人意。为此,我们很推崇时下部分学者和企业家提出的创业传承思想和方法。通过第 一代企业家支持和引领传承对象跨长创业, 实现企业家精神的传递, 通过能力的有效 培养实现能力的跨代传承,这可能是中国企业最优的一种代际传承思路;通过跨代创 业模式增加传承者的历练、磨砺其意志、砥砺其精神、突破成长中的困境、真正完成 企业家能力和精神的有效化际传承和持续的财富创造、是具有极大理论和现实意义的 课题,希望引起读者重视。

### 塞例研讨:

- 1. 不拘泥了简单的财产所有权和控制权的转移,讨论代际传承的内涵。
- 2. 洗择和培养合格的传承对象, 你还有什么新办法?

# 第9章 民营企业的核心员工的 流失问题及对策

## 9.1 核心员工的概念及主要特征

## 9.1.1 核心员工的概念

关于企业核心员工(Key Employee)的含义,企业界和理论界的探讨和争论比较多,Dess,Gregury和Jason(2001)从组织社会网络系统角度研究认为,组织核心员工是处于组织网络节点(社会主体)具有创造倍增性关联价值影响力的人员。英国管

① 颜爱民,等,中国中西部中小微企业人力资源研究「MT,中国社会科学出版社,2016.

② 同①。

Dess, Gregury G&Jason D. Shaw. Volunlary Turnover , Social Capital and Organizational Performance [J]. Academy of Management Review, 2001 (26): 446 456.

群体

理学家查尔斯·汉迪(2002) 形象地使用"三叶草"来说明当代组织的人员构成, 并由此定义核心量下。他认为当今组织是由核心量下、契约下作者和具有伸缩性 的劳工三组迥然不同的人员组成的,而三叶草的第一片叶子代表了核心员工,他

从管理学竟义上看。核心员工是指那些拥有专门技术、掌握核心业务技能或控制 关键资源,对企业绩效及未来发展产生深远影响,在某方面"不可代替"的员工。通 常而言、核心员工需要经过较长时间的教育和培训、拥有较强的专业技术和技能、具 有较高的个人人力资本存量,市场稀缺程度较高,市场竞争较激烈。核心员工,一旦离 职将会对企业经营产生不利影响,空缺的工作岗位难以找到合适的人来替代,重置成 本较高。

们由优秀的专业人员、技术人员和管理人员组成。是非常重要目不能随意更换的

## 9.1.2 核心员工的主要特征

企业核心员工主要因其在企业中存在的价值贡献较大、市场稀缺性较强、市场竞 争较为激烈而成为研究的重点。根据企业的运行特质,企业核心员工或者是因其在管 理上的重要而存在,或者是因其技术上的稀缺而体现,或者是因其市场能力或操作技 能的特殊而存在。所以,核心局心往

# 1. 价值优越性

核心员 医人有区别于其他员工的独特能力,这种能力具有难以复制、难以模仿性, 并能为企业带来超额价值。他们是企业的灵魂和骨干,对公司的发展具有极大的影响, 并且在某些方面是不可替代的。这种独特的能力使核心员工与普通员工在社会地位。 组织地位、个人价值、个人回报上得以区别开来。

## 2. 具有某项或者多项独特性技能

这些技能包括研发、设计、制作等能力。也可是市场策划、营销、还可以是管理、 公共关系,甚至还包括语言、计算等能力。总之,是组织价值目标实现所需要而又难 以获取、难以复制的能力。具体内容因组织不同而量,如企业组织和高等学校、医院 的核心员工特征就不同,不同企业核心员工的特质和要求也不同。

## 3. 有更强烈的社会和自我实现需要

核心量工一般属于社会精英阶层。在人力资源市场中具有稀缺性特征。其一般超

Charles Handy B. The future of work; A guide to a changing society [M]. Blackwell Publishers, 1984.

出基本需求、社会性和心理性需求特征重加室出、他们到企业工作、并不仅仅为了工 资, 更是为了发挥专长、成就事业、渴望被尊重并且实现自我价值。获得社会认可。

### 4. 较低的企业忠诚度和较高的专业忠诚度

随着社会的市场机制的进一步深化,社会的分工和协作且趋繁密,在人力资源市 场上,企业更多地体现在对知识和技能的获取上,人们的职业观和就业价值观也受到 市场机制的深刻影响, 越来越忠诚于自己的专业和技能, 而对企业的忠诚度在弱化。 尤其是核心员工, 往往因其专业程度高而成为核心, 他们往往更关心的是个人在专业 领域取得的进步以及价值回报,相对而言对企业的忠诚度就低。

### 5. 较高的流失成本

核心员工的流失成本包括有形成本和无形成本两个方面。其中有形成本包括离职 成本和重置成本(含招聘成本和培训成本等)、冷缺成本等; 尤形成本指企业声望下 降、商业机密泄露、员工上气和团队凝聚力感到影响、客户流失、知识流失等。根 据美国管理学会 (American Management Association, AMA) 的报告, 替换一名员工 的成本至少相当于其全年工资收入的 6%, 对具有紧缺特征的核心员工而言, 其替换 成本相当于全年工资收入的1.3倍。较一般员工而高、核心员工流失的无形成本很大, 不可忽略。

# 代表性的员工流失模型

## 9.2.1 马奇和西蒙模型

马奇 (James G. March) 和西蒙 (Herbert A. Simon) 的雇员流失模型也被称为 "参与者决定模型"。该模型实际上是由两个模型构成,一个模型分析的是"感觉到的 从企业中流出的合理性",另一个模型分析的是"感觉到的从企业中流出的容易性"。

如图 9.1 所示,员工对工作的满意程度及其对企业内部流动可能性的预期是这里 的两个最重要的决定因素。在图 9.2 中所示的员工感觉到的流出的容易程度的决定因 素中、马奇和西蒙特别强调员工所能够看到的企业的数量、他们胜任的职位的可获得。 性以及他们愿意接受这些职位的程度。

郭力立,胡若欲.人才流动的成本收益函数分析[J].科技进步与对策,2006(09);158 160.





的世界可供选择的企业数目

雇员感觉到的流出企业的 易程度 决定员工 感觉到的流出的容易程度的因素

9. 2. 2 善菜斯模型

美国学者普莱斯 (Price) 从员工流出的决定因素和干扰变量因素出发建立普莱斯 模型 (图 9.3), 该模型指出对离职产生影响的内生中介变量有工作满意感和组织承 诺、外生变量分为:个大类: 环境变量、个体变量和结构化变量。其中环境变量包括 亲属责任和机会; 个体变量包括一般培训、工作投入度、期望匹配度和积极/消极情感; 结构化变量被定义为工作场所中工作环境的特征和员工的社会交往模式。

① Price J. The study of turnover [M]. Jowa state university press. Ames. 1977.

<sup>©</sup> Price J L. Reflections on the determinants of voluntary turnover [J]. International Journal of Manpower. 2000 (22): 600 624.

Price J L. The development of a causal model of voluntary turnover. In R. Griffeth & P. Hom (Eds.), Innovative theory and empirical research on employee turnover. Greenwich: JAP Press. 2004, 3—32.



普莱斯模型 4. 聚依据期望理论、避没员工是带着一定的期望和价值观进入组织 的1。如果这些即望和价值观在雇员进入组织后能够得到满足的话,雇员会感到满意 并对组织有较强的依附感,会选择留在组织,反之则会流失。在模型中,员工期望的 工作条件被称为"结构化变量", 员工期望的外界环境条件被称为"环境变量"。模型 中形成影响离职意图的变量有五类:环境变量、个体变量、结构化变量、中介变量和 控制变量。其中环境变量包括亲属责任和机会;个体变量包括一般培训、期望匹配度、 工作投入度和积极/消极情感;结构化变量包括工作自主权、分配公平性、工作压力、 薪酬、职业成长度、晋升机会、工作单调性以及内部社会支持。其中工作压力的四个 维度是;资源匮乏、角色模糊、角色冲突和工作负荷;内部社会支持程度包括上司、 同事对下作的支持程度两个维度。内生中介变量包括下作满意度、组织承诺度和工作 寻找行为。人口变量在普莱斯模型中主要作为控制变量存在\*。

① 张勉,张德,李树虽,IT企业技术员 ] 离职意图路径模型实证研究 [J], 南开管理评论, 2003 (01); 12 20.

② 张勉、张德,企业雇员离职意向的影响因素;对一些新变量的量化研究[J]. 管理评论,2)07 (04); 23 28, 63,



## 9.2.3 莫布雷中介链模型

莫布雷 (Mobley) 在马奇和西蒙模型的研究基础上,同时吸收普莱斯模型的优 点,提出了莫布雷中介链模型 (图 9.4)。该模型建立在假设员工打算辞职的意图而非 离职行为可能导致员工流失。主要描述员工工作的满意程度与员工离职行为之间的行 为与认知过程⊕。



图 9.4 莫布雷中介链模型

莫布雷中介链模型,虽然吸取了众多研究成果之所长,但仍然有许多局限性,至 今仍有许多细节值得研究,例如,员工流出企业后工作机会的多寡、员工流出的难易 程度等。

① Mobley W H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover [J]. Journal of Applied Psychology, 1977, 62 (2): 138 152.

#### 防止核心员工流失的主要方法 9.3

## 以战略人力资源管理构建有效的核心员工保留体系

战略人力资源管理 (Strategic Human Resource Management, SHRM) 的核心就 是系统地将人与组织联系起来,将人力资源管理与企业战略融为一体,成为实施战略 目标的有效支撑和有机组成部分。它会从战略高度确定核心员工在企业战略目标实现 过程中的战略地位, 为确保企业战略目标的实现而要求整个, 力资源管理体系朝着有 益于核心员工保留和发挥价值的目标优化。在实施战略、力资源体系的企业中必定为 核心员工设置明确的任职资格条件、设计清晰的职业发展规划、提供公平有竞争力的 薪酬、实施战略性的人力资源规划、提供高级量的系统培训机会、营造有凝聚力的企 业文化, 使核心员工在企业工作中有较高的参与度, 有较强的归属感, 从而使核心 员工在企业中能充分发挥自己的小饭、实现自己的价值。并有良好的预期和安全感、 从根本上有效防止核心员工的流文

# 提高工作族大度、增强组织与核心员工黏性

核心员工是处了组织网络节点具有创造倍增性关联价值影响力的人员。他们通常 位于组织网络的中心节点,具有较高个体人力资本价值,这种网络资源优势地位也决 定了他们的流失会对组织造成巨大损失。上文的几种流失模型对核心员工的特征把握 尚显不足, 美国学者 Mitchell 于 2001 将 F 作嵌入 (Job Embeddedness) 导入离职模 型,可以更有效地指导解决核心员工的流失问题。。工作嵌入代表个体与工作的嵌入 程度,用于解释个体为什么留在组织中的一系列因素,具有非情感性、多维度的特点。 下作嵌入包括三个核心部分。①联结(Link),指个体与他人,社区及其他活动的正式 或非正式的联结; ②匹配 (Fit), 指个体所在的组织和社区与其生活空间的相似性; ③献身(Sacrifice),指个体离开组织或社区将面临的牺牲或损失,包括物质上和心理 上的损失。个人并不完全因为薪酬、满意度等因素离开或者保留在公司、工作嵌入

砂 孙清华.战略人力资源管理视角下的核心员工保留模型[J]. 东岳论丛, 2008 (02): 90~93.

<sup>4</sup> Mitchell T R. Holtom B C. Lee T W. et al. Why people Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. Academy of Management Journal, 2001 (44): 1102 1121.

袁庆宏,陈文春. 工作嵌入的概念、测量及相关变量 [J]. 心理科学进展,2008 (06); 941 946.



加企业与核心量工的黏度。防止核心量工的流失。

- (1) 建立员工与工作的动态匹配规。通过个人职业发展计划,组织可在雇员职业 生涯各个阶段持续提供工作机会。
- (2) 促进非工作匹配:如组织提供有关社区活动资源,利用弹性工时制、分时工作 等为雇员爱好提供便利、提供自助餐式薪酬计划,供员工选择适合其生活方式的报酬组合。
- (3) 促进员工与工作的联结:如采用导师或伙伴制、团队制(可引入长期项目和 建立具有特性的项目小组)以及建立团体成就公认制。
- (4) 促进员工的非工作联结:如组织资助或提供时间让员工参与各种非工作活动 (社区义工或美化)、资助一些社团为显工服务等以增强建立联结的机会和力度。
- (5) 通过引入长期财务激励建立工作牺牲:除了传统的"金手铐"外,可提供基 于组织工龄休假制,适合的实惠激励,如住房、个件线系资助、子女教育资助、职业 发展与培训资助等,还可以将办公条件、停车场位置等与任职期联系起来。
- (6) 提高员工的非工作牺牲;这尤其对员工放弃跨地区流动离职非常重要,如组 织提供用于外出的交通工具、周末日托便利 愈对长期社区服务的支持等,一旦员工离 职将会丧失。

## 重视和履行心理契约.

"心理契约之父" 说文森 (Levinsion) N962 年最早界定了心理契约 (Psychological Contract) 概念:/ 心理契约是组织与员下事先约定好的内隐的各自对对方所怀有的各种期 望一。心理契约中的这种期望在意识上比较模糊,比如说个人的职业成长空间、工作 的自主性等,它有内隐性特征,但普遍存在于组织和员工之间,是雇佣关系的基础, 费穿干人力资源管理的全过程,是人力资源管理与员工忠诚度之间的重要连接。心理 契约是组织和员工对雇佣关系中隐含的相互允诺和责任的知觉,从本质而言,"心理契 约是组织和员工之间内隐的交换关系"。心理契约可划分为交易和关系两个维度。在 交易维度中,组织明确地或内隐地承诺根据员工所完成的任务提供专门的。→定时期 内 (短期) 的报酬,如快速发展、高工资和绩效工资等;而关系维度则强调员工和雇 主之间的社会一情感的交互作用。包括长期的工作保障 、职业发展和个人问题的支持 等。 大量的研究发现,企业与员工之间的心理契约不协调是造成员工对企业忠诚度

② 梁小威,廖建桥,"工作嵌入"模式与组织核心员工保持[J],科技进步与对策,2005(01),119

Devinson H. Price C R. Minden K J. et al. Management and Mental Health. Cambridge; Harvard University Press, 1962.

<sup>@</sup> Robinson S L., Rousseau D M. Violating the psychological contract; not the exception but the norm [J]. Journal of Organizational Behavior, 1994 (15), 245 259.

下降的主要原因。如前所述、企业核心量工更多地追求社会需要和自我价值实现。对 心理感知更敏锐, 心理契约对其作用和影响更大。

与心理契约建立对应的是心理契约破裂 (Breach) 和心理契约违背 (Violation) Do 心理契约破裂是指个体对于组织未能完成其在心理契约中应承担的责任的认知评价; 心理契约违背是指个体在组织未能充分履行心理契约的认知基础上产生的一种情绪体 验,它是在心理契约破裂后产生的愤怒、怨恨、辛酸、愤慨和义愤,是一种"情绪混 合体"。心理契约违背的形成过程如图 9.5 所示。



图 9.5 心理契约违背形成过程

面然要受到员工与企业之间正式合同所 Rousseau、认为,员工是否忠诚于企业, 规定的契约条款的影响,但更多的是受那些非正式的、书面合同没有涉及的方面的影 响。员工与企业之间在心理契约上於理解越趋向于一致、员工的期望越是能够实现、 员工也越忠诚于企业。根据朱晓妹和王重鸣 在中国和实证研究,也证明了心理契约 对核心员工的保留产生土分重要的作用,核心员后在基本物质和情感需要得到满足的 情况下,更看重的主要是心理契约上的个人未来的发展和职业竞争力等内容。张兰霞 等 对 618 名管理人员和技术人员(核心员工)研究发现。包括成长空间、能力发挥、 学习培训、价质文化、工作挑战以及个尺背景特征等在内的心理契约因素对核心员工 忠诚度产生重要影响。郑子林"对知识型员工(核心员工)的研究明确显示,严重的 心理契约背弃会使核心员工采取退出行为。据此、我们认为、为了有效地保留核心员 工,防止流失,从心理契约的角度应该做出如下努力。

(1) 在招聘过程构建良好的心理契约。招聘过程是员工与企业初次发生接触的时 候,也是心理契约构建的第一个环节,企业和应聘者应负有同样的责任和义务,在招 聘之初就积极地向对方传递各自的真实信息。

① Morrison E W. Robinson S L. When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops, Academy of Management Review, 1997, 22 (2): 226 - 256.

<sup>@</sup> Rousseau D M. Psychological Contracts in Organizations; Understanding Written and Unwritten Agreements, Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

T 朱晓姝, 卫重鸣, 中国背景下知识型员 I 的心理契约结构研究 [J], 科学学研究, 2005 (01). 118 122.

<sup>,</sup> 张兰霞。闵琳琳。吴小康、李峥、基于心理契约的知识型员工忠诚度的影响因素[J]、管理评论。 2008 (04): 39 44, 57, 64,

郑子林、知识型员工心理契约违背的影响及预防措施探析[J]。管理世界、2014 (01); 1 4.

- (2) 企业积极履行心理契约。核心员工注重其自我价值的实现,因此企业必须要重视核心员下的个体成长和职业生涯的发展。以培训的方式帮助核心员下提升自己的综合能力、塑造正确的价值取向以及加强对企业文化的认同、帮助员工制定科学合理的职业生涯发展目标并建立多重职业生涯发展阶梯,可以为员工在不同工种、不同阶梯的职位间录水发展机会提供各件。
- (3) 企业要加强与核心员工的沟通。核心员工的理解能力和沟通能力比一般员工 更高,在心理契约建立阶段、有效的沟通能够帮助契约双方更加明确地了解双方的期 望和义务、契约的变化和修正。
- (4) 保持公平、公正、公开的考评机制,避免心理契约破裂。根据公平理论,员工不仅会进行纵向的自我对比,还会与和自己付出同样努力的人的所得进行横向的对比,而且更为在意横向的对比。所以,企业对核心员工要进行公平、公正、公开的考评。
- (5) 员工要积极履行对组织的承诺,与组织共同业分、理契约。契约的破裂是缔结 契约双方共同作用的结果,员工与组织的不作为解决; 致契约的破裂。因此,在要求企业 服行承诺的同时,员工也应该积极地 服行,公如义务,从正面来促进组织承诺的履行。

## 9.3.4 优化企业生态环境,从生态位角度吸聚核心员工

生态位、(Ecological Nickal) 定指允许一个物种、种和繁殖的特定环境变量的区间、或一种生物与其他生物和生态环境全部相互作用的总和。生态位及其构建理论、主要针对有机体适应性问题,强调有机体飞环境互动匹配及其在环境中的积极作用,可以更立体、全方份地不识事物以及其与精生存环境的互动关系。所以我们将核心员工的生态位定义为,核心员工在社会环境中所能够选择的地位和角色的最大域、是核心员工各生态因子综合作用的结果、每个生态因子的阈值都在一定程度上决定了核心员工某一方面的特征。核心员工生态位是核心员工在特定企业中的特定位置,这一特定位置(地位和角色)有两个方面的含义。首先、核心员工自身所拥有的一些特质将为其在一定的环境中获得特定位置要定基础。其次、核心员工所归属的企业等环境的一些特质同样为其获得特定位置要定基础。其次、核心员工所归属的企业等环境的一些特质同样为其获得特定位置概度支持。

我们在对7家企业、33名核心员工进行访谈调研中,运用扎根理论方法、发现了影响核心员厂成长与发展并支撑其成长为核心员厂的因素,提取出核心员厂的7个生态闪子,品格素养、个人能力、自身积累、企业地位、组织影响、社会家庭地位、发展动力。在遴选出核心员厂的生态因子后,建立核心员厂职业发展的生态位模型,可为企业核心员厂职业发展管理提供新的思路和方法,并且生态因子的动态性还可以

<sup>[</sup> 颜爱民,徐晓飞,核心员 | 生态因子识别实证研究 [ J ],科技管理研究,2010,30 (03);204 208.

<sup>2.</sup> 顏髮民, 胡斌, 齐兰, 企业核心员 | 生态位构建行为的探索性研究 [J]. 管理评论, 2012, 24 (03); 124 131.

⑤ 競勞民,徐晓飞,核心员工生态因子识别实证研究[1],科技管理研究,2010,30(03):204 208.

弥补其他研究指标的片面性和静态研究的不足。在 2012 年的研究中,我们进一步发 现,核心量工生态位的构建行为包括 8 个类别,分别是,自我发展、责任意识、创新 行为、职业忠诚、助人行为、协调沟诵、讲读行为、组织忠诚。研究证明生态位构建 行为对工作绩效或组织承诺有显著的预测力。一方面, 生态位构建行为强度越大, 即 核心员工的投入程度增大,最直接的体现就是工作绩效的提高;另一方面,生态位构 建行为是核心员工的努力投入行为,这种投入越大,其离开企业的成本也越大,因此 离开企业的可能性越小。这说朋生态位构建行为的实施能够使核心员工更加愿意为组 织效力,也就是说核心员工生态位构建行为有助于提高核心员工的组织承诺。

## 9.4 典型案例:三一重工某事业部核心员工流失问题及对策研究

## 9.4.1 事业部发展概述

三、重工某事业部是集团主体等 该事业部主导产品有混凝土输送泵、 混凝土输送泵车、混凝土搅拌站、 混凝土搅拌车等、 目前, 混凝土输送机械、搅拌设 备已成为国内第一品牌, 混凝土输送泵车、混凝土输送泵市场占有率居国内首位, 泵 车产量居世界首位, 总全球最大的长臂架, 大锹是泵车制造企业。现有员工近两万人, 其中研发人员谕 1×000 人, 目前的 要人员公布见表 9-1。

本 9-1 李陽和王						
(m cu)	/核心管理人员		专业技术人员		核心营销人员	
级别	人数	占员工比例 (%)	人数	占员工比例 (%)	人数	占员工比例 (%)
高级	104	0.52	2 600	13	1 900	9. 5
中级	312	1, 56	3 900	19. 5	2 700	13. 5
初级	1 764	8. 82	1 560	7.8	1 400	7
合计	2 180	10.9	8 060	40. 3	6 000	30

多年来,以该事业部的产品为代表,一重工不断取得签世瞩目的成绩。2002 年, :一重工在香港国际金融中心创下单泵垂直泵送湿凝土 406 米的世界纪录。2007 年12月,在上海环球金融中心以492米再次创造单泵垂直泵送的世界新高。三一重工 还研制出世界第一台三级配混凝土输送泵。2007年10月,由三一重工自主研制的66 米臂架泵车间鼎占尼斯世界纪录。2008年年底,一重工推出72米世界最长臂架泵 车,实现了对混凝土泵送技术的又一次跨越。在国内,该事业部建有遍布全国的100 多个营销、服务机构,拥有56个服务网点仓库、6条800绿色服务通道。在事业部下 设4个子公司,分别是湖汽公司、中成公司、中源公司、车身公司。



## 9.4.2 核心员工流失原因及现状分析

在 2001 年, 国家经济贸易委员会下发文件明确规定各直辖市、省会城市、沿海开 放城市和旅游城市要积极发展预拌混凝土;建设部还颁布了《公路工程施工总承包企 业资质等级标准》,对施工企业的设备配置提出了更高、更具体的要求;国家还加强了 《招标投标法》的专项检查。在这种开放的环境下,工业机械行业迅猛发展、国内大量 工业机械类企业迅速崛起,国外的工业机械企业也纷纷进入中国设厂生产,并在本上 销售、以降低生产成本、争夺庞大的中国市场。这样开放的环境对一一重工企业来说 既是机遇又是挑战,国内外的同类企业在抢占市场份额的同时,也使得事业部的核心 员工出现大量流失的情况,核心员工大量跳槽到同类企业中之在2012年,事业部的核 心员工流失率已累计达到了26%,严重影响了事业器的下常发展。

根据核心员工的定义,我们认为该事业部的核心员工是指在公司工作3年以上, 接受了系统的专业知识和市场营销知识培训、具备化较丰富的实践工作经验、能够创 造较大价值,或者是已经创造较大价值,对事业部发展具有较大影响的员工。这部分 员工主要是指中高级事业部管理层、发业技术人员和市场部业务骨干。

核心员 [.在 2010-2012 年的流文状况见表 9-2, 其中, 2012 年各类中高级员工 流失率高达26%,为3年中最高水平。核心管理人员流失率占当年流失员工的3.5%。 核心技术人员流失率占当年流失员工的 39.8%、核心营销人员流失率占当年流失员工 的 56.7%。2010—2012年、核心营销人员均是核心员工中流失比重最高的群体、其次 为核心技术人

2010-2012 年显工流失状况

单位:人

年度	A.11	核心管理人员流失	核心技术人员流失		核心营销人员流失		
	百年	高级	中级	高级	中级	高级	中级
2012	2 886	30	70	485	664	727	910
2011	2 001	24	57	276	426	533	685
2010	1 585	20	50	170	328	425	592
平均数	2 158	25	59	311	473	562	729

## 9.4.3 核心员工流失特点及原因分析

## 1. 流失特点

事业部核心员工流失有几个突出特点。 -是员工流失面广、量大。事业部在本地

区同行业中具有嫌厚的人力资源, 其核心员工大致占全体员工的 1/2, 包括核心管理 人员、核心技术人员和核心营销人员。各部门都有核心员工流失、总数要占全公司总 人数的 1.3, 可谓面广量大。二是员丁离职多是基于对公司的不满而竞争对手提供的 条件更好, 大部分跳槽到竞争对手企业中去的。 : 是流失速度快。统计发现, 在流失 的核心员工中,人职在三年以内的占58%,一年内就离职的占20%。

## 2. 流失原因

- (1) 企业没有专门针对核心员工的人力资源分析和管理措施,基本上将基层和操 作面上员工的管理思想和方法直接延伸到了核心人力资源管理中、整个管理体系主要 是经济利益和物质奖惩,完全不符合核心员工的特征。
- (2) 企业不能把握核心员工需求,提供有效的需求满意。如忽视核心员工的心理 和社会性需求,缺乏对核心员工的职业生涯规划等\
- (3) 企业未给核心员工设计系统的培训体系、企业仅设置了通用类的培训体系, 缺乏专门针对核心员工的培训体系、核心员、没有持续成长所需的学习机会。
- (4) 缺乏科学有效的情绪管理机制。公司没有针对员工尤其是核心员工的情绪状 况反馈和处理机制,此外不能及时、制核心员工的不满情况,更没有合适的宣泄和沟 通制度予以化解,核心员工的不满情绪累积引发流失

## 3. 核心员工流失的负面影响

事业部的核心是广大量流失,对等更部造成极大伤害。甚至危害到该事业部的正 常运营和发展。主要影响体现在以下几点。

- (1) 客户流失。企业核心员工往往掌握着企业的核心资源或者直接承载着企业部 分核心优势。比如核心营销人员往往掌握大量的重要客户资源,他们的流失必将带来 客户的流失。核心员工熟悉的本公司市场操作方法和手段及商业机密、由于流失到竞 争对手企业。而失去竞争优势甚至成为竞争对手反制企业的有力工具。这可能导致成 批客户流失和成片市场的丧失,
- (2) 破坏事业部的正常工作氛围、影响员工队伍稳定性。个别核心员工的离开, 导致其他吊厂对事业部产生了各种猜疑,从而致使团队凝聚力下降。在事业部内部产 生恶性循环。核心人员流失讲一步加大。
- (3) 公司形象严重受损。核心员工的大量流失致使潜在应聘者以及利益相关者猜 斯事业部内部管理存在问题,致使事业部形象受损;另外,事业部未做好核心员工的 离职管理, 也不利于其良好形象的建立。
- (4) 增加企业人力重置成本。核心员工离职后职位的空缺使得事业部重新招募核 心人才,但与企业匹配程度高的合适人才寻找难度大、重置成本高。此外,核心员工 - 日离职将会对企业经营产生不利影响,甚至严重影响事业部的整体绩效,进而影响



了工作的连续性和工作质量。

## 9.4.4 核心员工流失问题的解决思路与模型设计

项目组认为,解决问题的关键集中在如何有效地实现事业部和员工的共同发展,即企业在发展的同时为员工的发展提供机会和空间,反过来,也通过员工的发展促进企业的进一步发展。

在企业目标与大多数员工的目标发生冲突时,需要对组织目标进行调整。项目组 借鉴员工流动模型,从企业、个体以及经济和劳动力市场 : 方面因素对事业部员工流 失原因进行分析,企业因素中的企业经营战略、企业形象塑造,个体因素中员工个性 特征、职业生涯预期,经济和劳动力市场因素中的行业特人等都是造成事业部员工流 失的主要因素,在提出应对策略时,这些因素都是重点及关注的内容。具体的解决模 型如图 9.6 所示。

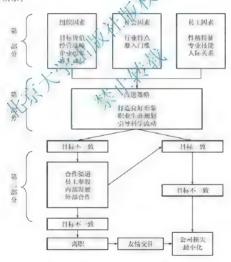


图 9.6 核心员工流失问题解决模型

需要指出的是, 第二部分中所实施的措施会使一部分员 1 选择留在事业部。这部

分量 [主要悬独立发展意愿低的量子。事业部在对自身做出改变后,可以缩小组织和 部分核心量工在价值目标上的差距、目标基本达到一致后、这部分核心量工愿职意愿 隆低。但是对离职意愿强烈的员工,这些措施只能暂缓他们的离职行为,并不能从根 本上阳正离职的发生,因此需要提出进一步的改进措施,就是增加事业部与核心员工 合作的渠道和方式,具体为图 9.6 中的第三部分,这部分与第一部分的目标价值、性 格特征、专业技能、人际关系等对应。另外,考虑到员工流失的必然性,事业部还需 要建立与离职员工的长期友好交往制度、其目的是赢得口碑和提升形象、为事业部的 长元发展创告良好环境。

## 9.4.5 核心员工流失解决策略

项目组从战略人力资源管理、工作嵌入度、心理》 生态位等角度出发,结合 以上提出的核心员工流失问题解决模式、着重从公下几个方面来留住员工、即从战略 人力资源管理的高度出发,设置科学合理的核心员工管理制度,为核心员工设计清晰 的职业发展规划,提供系统的培训,加强企业与核心员工之间的交流。

### 1. 对核心员工进行激励

为留住核心人才,注意舞器良好的工作环境。参结合核心员工的特征并从战略人 力资源管理角度出发设计科学合理的激励制度、从而达到核心员工不对企业失望、充 分发推自身才能的体的。从前文对核心量、特征的分析中可以发现、核心员工忠于专 业更甚至某一公业1他们有很强的成长需求,而企业的工作岗位恰好给他们发挥专业 特长,促使其炊辣成长提供了一个平台。核心员工都是具有差异化的个体,具有强烈 的自主性、喜欢从事自己感兴趣的或认为具有挑战性的工作。因此、事业部结合核心 员工的特征,通过工作内容的激励来使他们的创新能力、判断百觉、分析能力等能得 到充分发挥, 具体从以下几个方面讲行,

### (1) 核心易工岗位的再设计。

为核心员工创造一个能充分发挥他们热情与潜能的工作环境,就要在信任的基础 上充分授权,给他们更大的自由度,将核心员工排至工作流程前端,鼓励他们自主决 策, 而管理者则转变为企业的资源提供者和过程控制者。

核心员工的岗位再设计主要包括以下内容。①工作内容扩大化。事业部的管理者 首先可以通过逐步加大工作难度,不断地为核心员工提供更具挑战性的工作来调动其 积极性。其次给核心员工分配更多的工作、来增加员工的责任。采用工作扩大制不仅 能够激励员下,还能减少公司的经营费用。②工作轮换。一方面,把员工横向调往同 等级且技能要求相似的另一职位。可以降低员工持续做同种工作导致的厌倦感。也 可以使他们掌握更多的技能;另一方面,由于组织扁平化趋势的影响,员工会发现 自己的晋升机会不断减少。职业发展停滞或遇到发展瓶颈、核心员工通常处在一些



美键职位上, 他们可以发展的空间在企业中相对较少。如果每个人都向上发展的话。 就比较难以实现。③工作丰富化。事业部通过增加员工垂直方向的工作内容来达到工 作的丰富化,让员工对自己的工作掌握更大的控制权,使他们享有更多的自由度、独 立性和责任感。根据核心员工的工作特性,还可以从四个方面变化工作形式,任务合 并、建立自我管理的工作团队、与客户建立联系和建立反馈途径。

### (2) 核心员工参与管理。

事业部明确规定各部门需使核心员工参与到部门的决策 过程和各级管理工作中, 为各项决策贡献专业意见。同时对核心员工进行充分授权并给予相应的责任。核心员 [[参与了决策过程,决策会更容易被接受、理解更深刻,在实施过程中也会做得更加 彻底。同时,参与能给核心员工更大的发展空间,这种方式不仅凸显了他们所拥有的 智力资本,而且使他们的创造力具有挑战性。

## (3) 利用虚拟股票期权对核心员工讲行长期激励

核心员工是事业部创新与发展的中坚力量、他们的工作既具有巨大的创造性与增 值性,同时也具有难以监督性,由此引发了企业与核心员工在有关专业性方面的信息 不对称。因此,事业部拟采用虚拟股票期权的方式实现对其核心员工的长期激励,通 过恰当的股权安排体现核心员工的价值,最大限度地调动其参与生产经营活动的积极 性、将其个人收益与企业的成长与发展联系在一起、弱化信息不对称所引起的道德风 险, 使核心员工的行动趋压紧胁化。具体的实施步骤如下。

## ① 确定核心员工授予虚拟股票期权激励的范围。

为了能充分发挥长期股权激励的效果、对核心员工实施长期股权激励应与绩效挂 钩。股权激励病有选择地实施,范围恢复过大,以此来调动核心员工的积极性与创造 性。企业可选择化技术上有较大突破与创新、直接给企业带来较大利润或者对工艺有 重大改造、极大提高产能或降低能耗的技术人员; 工作满一定年限、绩效考核优异的 管理人员以及开拓性地发展了市场、使产品占有率有突破性提高的销售人员等开展虚 拟股票期权激励。

## ② 制订具体的虚拟股票期权激励计划。

激励基金来源与金额; 用事业部当年的税后利润作为激励基金, 对管理人员、技 术研发人员和销售人员按一定比例进行分配。

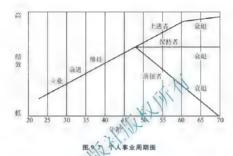
授予虚拟股票期权的数量,对当年的激励基金不全部予以发放,提留一部分作为 今后年度对诸如重大技术发明等授予特别虚拟股票期权的基金基础。

虚拟股票期权实施管理办法,由: -重厂提供 -部分股份,根据核心员厂厂资水 平或劳动贡献大小,把这些股票分配给每个核心员工,分配的结果不是直接让核心员 

## 2. 开展明晰有效的核心员工职业生涯规划

有效的职业生涯规划必须同时考虑员工个人因素、所在组织提供的发展条件以及

社会环境所给予的支持和制约等因素。一般来说、每个人的职业定位可以分为五类: 技术型、管理型、创造型、自由独立型和安全型、一个人的职业生涯大致可分为四个 阶段, 立业阶段、前进阶段、维持阶段(也称成熟阶段)和衰退阶段, 如图 9.7 所示. <sup>①</sup>



在这个周期中,个人在组织、的事业往往沿着一个方向发展,纵向发展——在 公司内部沿垂直层级的阶梯间上发展,表现为一系列的提升和发展;横向发展—— 在公司各平级职能部门之间发展和变动、甚发展的领域是与个人的知识、技术和经 -由公武外围逐步向内圈方向变动,成为公司专家队 验相关的;向核心方向发展-伍中的一员。

根据个人事业周期及个人在组织中的发展得知,事业部引入了多重职业发展通道 (管理晋升浦道—专业技术发展通道—业务发展通道),为其核心品工设计了如图 9.8 所示的职业路径。

核心管理人员、核心技术人员、核心营销人员在各自的专业路径上均有升迁阶梯, 同一等级的核心营销人员和核心技术人员如果有意向并有能力进入管理岗位当中,也 可以轮岗至相同等级的管理岗位上,之后也具有该通道上核心员工同等的晋升机会; 并目,对诵讨一定考核程序的核心营销人员和核心技术人员也可直接晋升至上一级 管理岗位。在核心员工选择职业发展路径前期安排专业人上以及事业部内核心员工的 上层人员进行指导。确保核心员工在个人事业周期的每个阶段都能做出适合自己的 冼择。

① 刘正周,管理激励 [M],上海,上海财经大学出版社,1998.



核心员工多元化职业路径

## 3. 内部拜师制

内部拜师制不同于传统的师傅带针关 它不仅可以使核心员工能够在经验和技能 上得到许多指占,同时更强调化等文化中 使受员从行为和仪式中感受到整 个学习过程的严谨性。

在企业实施内部移顶制主要包括以下尺个方面; 首先, 内部拜师制度中的老师主 工作能力强的中高层人员组成,学生即为内部核心员工;其 次每位老师、火最多带5名学生,而且为了能够使处于不同能力层级的核心员工得到 最好的指导, 《师团队经考核分为不同等级, 同样核心员工在拜师之前也需要进行相 应的选拔; 再次,结合学生的意愿由主持人员将其分配到相应老师名下,老师与其名 下的学生而谈、互相了解情况;最后。双方意愿确定、举行拜师仪式(主要流程如图 9.9 所示)。



图 9.9 内部拜师制的实施流程

拜师仪式流程如图 9.10 所示,在全体员工前完成以下流程后,拜师成功。

事业部实施的内部拜师制规定每位 各师每次带学生的时间为一年半,每半年进行 一次考核,共三次考核,考核方式由各老师根据学生情况自由决定,学生考核合格后 方可从老师处毕业、毕业后的学生仍受老师指导。这种方式使上下层之间有了良好的 沟通、核心员工与事业部的联系义多了一层、加强了核心员工在企业中的嵌入性、有

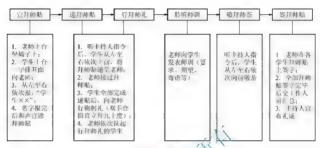


图 9.10 拜师仪式流程

利于培养其企业忠诚度,也使核心员工在个人专家技能上得到更好地指导,在个人职 业通道上的发展也将更加通畅。同时、高质量的系统培训体系也使企业达到了核心员 工的期望,从而也将更充分地发挥自身 木爺。

除了企业内部设立的拜师制外、建立了面向未来的专业知识培训制度。对那些 获得了较大的知识成果、对经济利益的刺激不太敏感但很重视个人的成长机会、渴望 能够进一步深造的核心员了,为他们提供培训、教育机会、让他们有机会进入名校进 --步深造、出席学术研讨会议以及出国培训进修、以此作为对其工作业绩的激励。另 外,事业部定期会邀请外部专业人上为核心员工进行培训,并且开设在线课程教育, 为他们提供事事的学习资源。

## 1. 建立和完善关键岗位管理制度

- (1) 突出团队,淡化个人。为了充分体现激励机制,事业部在客户开发和维护方 面,采取的是谁开发,谁维护,利益归谁享有,其他人提供配合和支持,议样做虽然 调动了员工开发客户的积极性,但也造成了客户具认员工不认事业部乃至企业的问 题,为日后员工和客户的流失埋下隐患,对此,事业部应改变客户开发方式,首先根 据市场信息统一筛选目标客户,在确定目标后,组建专门的开发小组,其中核心员工 必须保持在2人以上,在开发讨程中始终要突出公司形象,而不是其中的某一个人。 关于利益分享,可以规定一个比例,比如说60%~70%由主要开发者享有,而其余的 30%~40%则用来激励小组中的其他人员和维护人员。
- (2) 为关键岗位储备人才。事业部要有符合自身规模和特点的人才储备,对于核 心岗位,要形成"传、帮、带"制度,在充分发挥核心员」聪明才智的同时,为他们 配备有发展潜力的员工,平时做好副手,配合核心员工开展工作,一口出现核心员工 流失, 马上可以顶上去, 顺利地接手并开展工作。



### 5. 建立流失核心员工的管理制度

员工流动县企业发展过程中的正常现象。对于企业管理考束说正确认识和外理设 个问题对于人力资源文化建设有十分重要的商业 品工的流动对企业会后的发展环络 会产生或多或少的影响,有时候这种影响对事业部来说或许是致命的,所以加强和重 视对流失量工的管理是上分必要的。事业部可以通过建立离职量工数据库,与离职的 核心员工保持良好的关系。来为以后的合作以及事业部的良好形象奠定基础。

## 9.4.6 室例解析

核心员工是企业最重要的人力资本、也是决定企业成成的关键资源、核心员工的 流失问题是企业发展过程中的重要痛点。案例中的一重工某事业部在行业整体形势 发展下行时出现了人量的核心员下流失,如何及时一止血",以帮助企业渡过难关,是 当时企业面临的重要问题, 案例再现了防止核心员工流失的问题诊断、方案设计和实 施全过程, 为解决类似问题提供有效的多多和借鉴。

评价:大多数民营企业并没有对是工进行专业的划分,也就没有确认企业核心员 汇县哪些岗位的哪些人,更没有针对核心员工的 4.17管理方案。三一重工作为我国的 重型机械龙头企业,其人力资源管理体系比较规范。当国家宏观经济形势调控,行业 形势下行时,核心员 [1] 现大幅度流失,对公司能较快地启动应急程序,及时聘请专 业机构诊断原因、"设计方案、解决问题、取得了良好效果。本案例呈现了针对核心员 工特色所设计例有效激励和留用方案, 不较强的推广价值和借鉴意义。

使用说明。本案例更多的是一个应急方案。提请读者注意最好在企业发展处于良 性阶段就构建有效的核心员工保留体系,如增加组织与核心员工的黏性、关注心理型 约、优化企业生态环境、设置中长期激励机制。从制度上保持企业对核心员工的吸引 力, 防患于未然, 这才是最好的防止核心员工流失的解决方案。

### 案例研讨:

- 1、请你审核本案例中核心员工流失问题解决方案存在的缺陷,并提出改讲意见。
- 2. 如果是服务型行业,如酒店,你认为核心员工是哪些人,应该如何防止他们 流失り

# 第10章 国有企业股权激励

国外的股权激励(Equity Incentive)机制探索始于20世纪50年代,时至今日仍 备受关注。我国公司经理人股权激励真正启动的标志是2005年12月31日证监会颁布 的《上市公司股权激励管理办法》。作为一类典型的长期激励工具,股权激励的核心在 于通过授予管理层股权的方式使被激励者与公司利益基础、风险共担<sup>①</sup>、进而促使被 激励者有动力按照公司利益最大化的原则来经营。以减失或消除管理层短期行为。股 权激励也是解决管理层代理问题的重要工具、基本剩余索取权与剩余控制权相统一的 原则、股权激励能促使管理层利益与公司股系利益趋于一致、有效减弱管理层追求私 利的利益冲动,减少管理层追求短期利益的行为,降低管理层自身利益目标与企业利 益目标的矛盾和由此带来的风险。 园 根据信号传递理论, 理性的管理者通常不 会损害自身财富;在中国这种信息不对称程度更为严重的转型经济国家。管理层在与 资本控制方博弈过程中通过资廉信息 获取自身利益最大的问题尤为突出,通过股权 激励,使管理层持股可存效消减如企业信息增加信息不对称引发的一系列问题,更 利于有效规避公司运营风险,提高管理层和企业资本方准确决策水平。可见,管理 层的股权激励机制设计能够降低公司管理层与股东之间的利益冲突, 有利于处理好公 司委托代理问题》是企业高端人力资源管理顶层机制设计的有效工具。当然股权激励 也存在着负面作用,如有研究发现,股权激励既有可能通过提高公司绩效发挥正向的 公司治理效应,也有可能诱发经理人基于自身短期利益的盈余管理行为,高管可能出 于自身利益最大化动机而利用盈余管理调节业绩水平。如安然财务且闻、世界通信 财务舞弊案等就是经典案例。

<sup>©</sup> Ederer F. Manso G. Is pay - for - performance detrimental to innovation? [J]. Management Science. 2013, 59 (7): 1496-1513.

<sup>② Kim E H, Lu Y. CEO ownership, external governance, and risk - taking [J]. Journal of Financial Economics, 2011, 102 (2): 272 - 292.</sup> 

<sup>©</sup> Fahlenbrach R. Stulz R M. Managerial ownership dynamics and firm value [1]. Journal of Financial Economics, 2009, 92 (3): 342 361.

⑥ 肖椒芳、刘颖、刘祥、殷崇期权实施中经理人盈余管理行为研究 行权业绩考核指标设置角度[J].会计研究、2013 (12): 40 46、96.



从本质上分析。我们认为、中国的国有企业改革可以说是从分配和激励机制入手。 在此机制的不断深化和完善过程中推动着国有企业改革的深入和发展。如1978年国企 改革试点时核心内容是将企业增加利润的12%留成企业作为奖励、福利和发展基金, 实质上是承认人们对物质利益追求的合理性,于得好的和干得差的形成收入差别。但由 此也就打开了潘多拉盒子。作为国企资本方代理者的政府和企业经理人地位的国企领导 之间的利益博弈由此展开。最早的增加利润留成方法的效果很快就被国企领导者的利润 操作手段所吞噬。1985年出台用以替代的"承包制"运行区》,也被厂长经理们钻了 "包赢不包亏"的空子而失效⊕。中国国有企业高管激动中最为明显的特征就是自定薪 酬、自谋福利、讨度在职消费等管理腐败现象与缓冲管制现象同时并存而且交织在一 约束国企高管显性的自定薪酬行为。讲面被国企高管的薪酬契约进行适当的、必要的 调整及规范、但也会导致对高管品种激励不足、灵活性不够而使国企高管产生出从事 自定薪酬和管理腐败行为的明 試动机 或诱因。实证避究发现,与民营企业中内生于 公司的薪酬契约相比, 国有企业中受到管制的外生养酬安排缺乏应有的激励效率。

为解决这一问题、国企薪酬制度改革。 构建中长期激励机制被推向股权这一深 层面。20 世纪 90 氧代中后期陆续进行了同论经理人股票期权的试点。并开创了各 具特色的地方模式,如上海模式、杭州模式等。到 2002 年国务院办公厅转发财政部 科技部《关于国有高新技术企业开展股权激励试点工作的指导意见》、开始允许对国 有企业科技人员及经营管理者试点进行股权激励,扩大了国有企业股权激励的适用 对象范围,明确了国有高新技术企业开展股权激励试点的原则、条件、对象、方式、 额度、激励股权的转让限制、审批程序等一般规则。2006年。国务院国有资产监督 管理委员会和财政部于1月27日和9月30日先后颁布《国有控股上市公司(境外) 实施股权激励试行办法》和《国有控股上市公司(境内)实施股权激励试行办法》, 在激励对象范围、股票来源、激励额度、授予价格、禁售期及解锁期、申报程序等 方面做出了更为严格的规定,成为上市公司实施股权激励的又一纲领性文件。随后, 中捷股份,双膛药业等推出了各自的股权激励计划。这种激励方式发展至今。一直 是国企激励机制改革的轴心、只是形式更加多样化、体系越来越精密。

在国有企业中进行股权激励时、既有来自国资委的强制性的薪酬管制现象、又有 由于内部人控制问题比较严重而导致的自定薪酬、自谋福利现象。二者复杂地交织在

<sup>○</sup> 颜爱民,中国情境下人力资源管理十二讲「M」。北京:北京大学出版社,2018。

<sup>。</sup> 陈冬华,陈信元,万华林. 国有企业中的翡酬管制与在职消费 [J]. 经济研究,2005 (2):92 101.

· 起、再加上由于薪酬管制导致的对历史业结所提供的有效激励不足讲而需要予以奖 励或补偿,这三个因紊混杂在一起必然会导致在国有企业的股权激励兼具激励、福利 和奖励三种性质,无法发挥其应有的激励效果①。

2007年3 10月,证监会开展加强上市公司治理专项活动。股权激励暂缓审批, 国资委、证监会出台配套政策规范国有企业股权激励。2008年3 9月,证监会陆续 发布《股权激励有关事项备点录1号、2号、3号》,明确了股权激励对象,对行权指 标进一步做出规范:叫停大股东向激励对象赠予(或转让)股份的行为。在会计处理 上,要求上市公司应在股权激励计划中明确说明股权激励会计处理方法,测算并列明 实施股权激励计划对各期业绩的影响。2008年10月,国资委、财政部《关于规范国 有梓股上市公司实施股权激励制度有关问题的通知》, 对严格股权激励的实施条件、完 善业结考核体系、合理控制收益水平和强化计划管理提出反高要求。这些政策法规的 实施,均在于从严监管国有上市公司股权激励预期设备、控、实施条件过宽、业绩考 核不严等问题,为国有控股上市公司实施股权激励提供了直接的操作依据:,很好地 完善了股权激励业绩考核体系.

国有上市公司受到证监会和国资委和双重监管,实施股权激励的业绩要求更为苛 刻,方案设计约束条件更多,激励运动的收益设置了明确上限,因此国有上市公司实 施股权激励有着非常大的困难利量力, 存在政策红线多、沟通链条长、实施过程难和 激励力度小等问题。2008年内资委颁布的《关天规范局有控股上市公司实施股权激励 有关问题的补充通知》(171号文)规定,在行权有效期内,激励对象股权激励收益占 本期股票期权(或股票增值权)授予眩霉测总水平(含股权激励收益)的最高比重, 境内上市公司双境外 日 股公司原则上不得超过 10%,境外红筹公司原则上不得超过 50%。股权激励实际收益超出上述比重的、尚未行权的股票期权(或股票增值权)不 冉行使,诸如此类的政策约束还有很多。国企股权激励方案成型大约要一年时间,并 且有 1/3 的方案是通不过国资委这一关的。相对而言。民企只需要两三个月。与央企 相比, 她方国介往往要经讨当她市国资委, 省国资委和国务院国资委的层层审批, 沟 诵和实施难度则更大。

#### 股权激励的主要方式 10. 2

国内外理论研究和实证表明。常见的股权激励有股票期权、限制性股票、吊工持 股、股票增值权、虚拟股票五种方式。

T 辛宁,吕长汀,激励、福利还是奖励;薪酬管制背景下国有企业股权激励的定位闲境 基于泸州老 窗的案例分析「门、会计研究, 2012 (6): 67 75.

② 何军, 两部委新规, 料系国有上市公司滥行股权激励 [N], 上海证券报, 2008 12 12,



#### 股票期权 10, 2, 1

### 1. 股票期权激励的基本特征

股票期权是指公司授予激励对象在未来一定期限内以预先约定的价格和条件购买 本公司一定数量股票的权利。股票期权工具的核心特征。在于它是以一种购买股票权 利而非实际股票的方式体现。一般而言,激励对象在股价上涨时会行使这种权利,以 获得差价收益, 在股价下跌时则会放弃这种权利, 以规避损失。当然, 对于被授予股 票期权的激励对象,在授予后,通常有一定时期的行权限制期(等待期),在行权限制 期结束后,可以基于股票期权计划的规定,在未来的产量时期内逐批或一次性行权。 在行权后,激励对象可以立即抛售股票兑现该笔行款收益,也可以继续持有股票在资 本市场获取其他可能的股价上升带来的资本利得收益。 中长期激励行权与否决策模型 如图 10.1 所示。

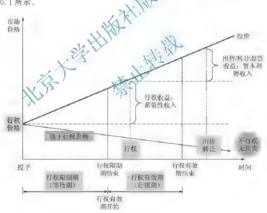
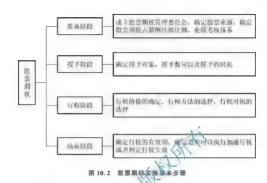


图 10.1 中长期激励行权与否决策模型

从具体的操作来看。股票期权激励要经历准备、授予、行权、结束四个阶段。 如图 10.2 所示。在实施股票期权激励方案时、要按照每一个阶段激励的重点内容细 化操作细则,以指导激励活动有序进行。



# 2. 股票期权的优缺点及其适用社

总体来说。股票期权是市场上使用最广、最为流行的激励工具。从实践效果来 看,股票期权计划的授予时点对激励效果影响整大,在股价高点推出的股票期权计 划普遍因股价下跌出现搬权价值"潜水"特况、因而难以达到理想的激励效果;在 股价低点推出的股票期权计划则可由资本市场让激励对象获得了丰厚的激励回报。 具体情况见表 10-1。

表 10-1 股票期权的基本情况

优点	<ol> <li>将经营者的报酬与企业长期利益拥绑。使经营者与所有者利益一致</li> <li>企业没有任何现金支出。有利于降低激励成本</li> <li>根据二级市场股价波动实现收益。激励力度大</li> </ol>
缺点	1. 由于股票市场的价格波动和不确定性、激励效果不够 2. 由于我国股票市场的不完善性、股权激励并不能使管理层人员和股东利益完全 一致 3. 可能导致经背者短期逐利行为、影响股价波动 1. 可能稱释現有股本
适应性	1. 快速破长、市值管绷较为有效的公司 2. 上市公司为主,非上市公司由于无法利用资本杠杆较少采用
实践	<ol> <li>超过70%已实施股权激励的 A 股上市公司普遍采用、但目前已下降到 50% 左右</li> <li>典型企业: 肯岛海尔、伊利股份</li> </ol>



## 10.2.2 限制性股票

### 1. 限制性股票激励的基本特征

限制性股票指公司按照预先确定的条件授予激励对象一定数量的公司股票、激励 对象只有在工作年限或业绩目标符合股权激励计划规定条件的情况下。才可出售限制 性股票并从中获益。限制性股票工具的核心特征,是在授予日即直接持股,相对于股 票期权, 更体现实际的利益捆绑。对于被授予限制性股票的激励对象, 在授予后, 通 常有一定时期的股票禁售期(限制期),在禁售期结束后,可以基于限制性股票计划的 规定,在未来的一定时期内逐批或一次性解锁并出售股票、限制性股票投予时,可以 无偿或者以一定价格授予激励对象,对于以一定价格较大的限制性股票,在解锁时若 股票价格低于限制性股票的购买价格,则激励对象需要承扣价格下跌带来的损失。若 股票价格高于限制性股票的购买价格。则激励对象在股票解锁后。即通过购买价格低 于市价的价差,获得差额收入。当然,各股票解锁后,激励对象可以立即抛售股票兑 现该笔差额收入, 也可以继续持有股票 以获取股价上升带来的资本利得收益(当然, 股价有下跌的风险)。限制性股票激励决策基本模型编图 10.3 所示。

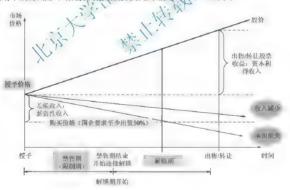


图 10.3 限制性股票激励决策基本模型

### 2. 限制性股票激励的优缺点及其适用性

限制性股票是仅次干股票期权、使用率较高的长期激励工具、虽然限制性股票具 有重强的约束性,但有一占值得指出的是。从实践来看,股票期权的授予价格通常不 低于激励草案公布前一交易日股票收盘价和草案公布前30个交易日股票平均价格中的 较高者;而限制性股票的授予价格则是不低于草案公布前20个交易日股票平均价格的 50%,在实际操作过程中,执行价格多位于平均价格的60%~80%之间。这就使得限 制性股票在股价波动的情况下更为容易获利,其具体情况见表 10 2。

	表	10 - 2	限制性股票实施	的基本情况
把员	工利益	和其他	股东的利益联系在	在·起、松射双计划
更稳	定可靠	. 预测	性更强	CALLY.

优点	<ol> <li>把员工利益和其他股东的利益联系在一起、数额取计划而言、限制性股票计划 更稳定可靠。预测性更强</li> <li>在服务期和业绩上、对受益人有较整的线束力</li> <li>退出成本较高、使受益人不能随意发现。</li> </ol>
缺点	1. 相对于股票期权、限制性促进的对提升业绩的杠杆作用要小得多、对员工的 激励性也相对要小。 2. 可能稀释現有股本
适应性	1. 版长和业绩较为意定、股价主势了数。 2. 1 由,许专市公司约廷用
客路	ルップ )左右已实施股权激励的 股上市公司采用、目前已发展到 50 / 左右

## 10.2.3 员工持股

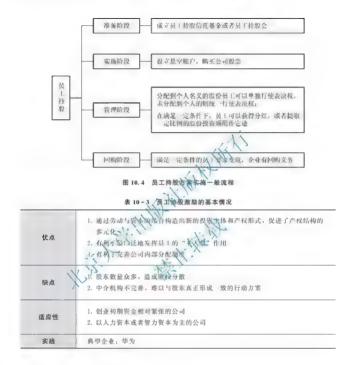
## 1. 员工持股激励的基本特征

员工持股计划是一种通过让员工持有本企业股权而使其获得激励的长期绩效奖励 计划。实践中,通常以量下挂股信托(ESOT)的形式来操作。即企业量下共同出资 作为委托人,由信托公司作为受托人购买企业的股票或者股权,并由受托人代为持有 和管理。其一般流程如图 10.4 所示。

## 2. 员工持股激励的优缺点及其适应性

在员工持股计划中,必须关注如何合理分配股权,如何最大限度地激发股东责 任,如何在不同的法律框架体系下有效地推动员工持股作用的发挥等问题。这一方 案的基本情况见表 10 3。



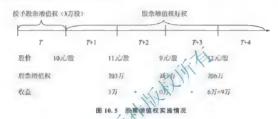


## 10.2.4 股票增值权

## 1. 股票增值权的基本内涵

股票增值权指公司授予激励对象在一定的时期和条件下、获得规定数量的股票价 格上升所带来的收益的权利,即在股价上升时激励对象可按公司规定行权,并获得由 公司以现金兑现的相应股价上升收益,股价下降时可不行权,无损失。股票增值权可

看作虚拟的股票期权,和股票期权的区别在于不涉及实际股票,直接由公司向激励对 象兑现行权时获得的价差收益,并且也无法利用资本杠杆,需要由公司以现金形式承 担全部成本。对于激励对象,被授予股票增值权后,类似于股票期权,需要经过一定 时期的行权限制期 (等待期), 在行权限制期结束后, 可以基于股票期权计划的规定, 在未来的一定时期内逐批或一次性行权。在行权时、由公司以现金兑现行权价格和股 票市价的价差收益,如图 10.5 所示。



2. 股票增值权的优缺

下行权上上市公司按照行权日与授权日二级 市场股票价格差乘以授权股票 发放给被授权人现金。运用股票增值权的基本情况

### 股票增值权的基本情况

优点	<ol> <li>非批得序简单, 无领解决股票来源问题, 不存在法律瞬碍</li> <li>不牵涉投票权和分红,不涉及新股发行,不影响公司股本结构</li> </ol>
缺点	1. 股票增值权的收益来源于公司提取的奖励基金、现金支付压力大 2. 由于股票市场价格被动、激励效果不够 3. 由于资本市场的不完全性、激励对象与股东利益可能并不完全一致 4. 可能导致管理者短期行为
适应性	1. 公司或金充裕 2. 具有较大的成长空间 3. 一般为上市公司
实践	<ol> <li>日前 A股上市公司采用较少。一般针对少数核心人员或持股受限制人员。住在大型国有企业境外上市公司较为常见</li> <li>典歷企业。中国石化、中国神华、中国国航、广州国光、华萎铜铁</li> </ol>



## 10.2.5 虚拟股票

### 1. 虚拟股票增值权的特征

虚拟股票指公司向激励对象授予与公司直实股权对应的(虚拟股票)单位,持有者 可以在一定时期以后获得与其对应的真实股权的全部价值,含增值权和分红收益,但没 有实际所有权和表决权。虚拟股票工具的核心特征,是虚拟的股票由公司以现金兑现股 票初始价值和每股价值增长,可设计参与分红,由于完全模拟股票的价值和收益,在后 端兑现时也可灵活地实现与实际股票的对接。虚拟股票增值权实施情况如图 10.6 所示。



情况见表 10-5。

虎拟股票增值权基本情况

	1. 实际上是一种企业分红权的凭证,不享有其他权利,因此不会对公司总资本利
	股本结构造成影响
优点	2. 能够激励持有人不断努力提升公司业绩, 使企业盈利, 从而取得更多的分红。
W.M.	益、具有内在的激励性
	3. 取得收益的前提是实现业绩目标、具有一定的约束作用
	1. 离开公司自动失效,退出成本较高
	1. 激励对象可能因考虑分红,减少甚至于不实行企业资本公积金的积累,而过分」
缺点	关注企业的短期利益
	2. 企业分红意愿强烈,导致公司现金支付压力大
	1. 公司瑰金流充裕
适应性	2. 较为成熟稳定的公司
	3. 使用股权条件尚不成熟的上市公司和非上市公司
实践	1. 一般为非上市公司采用, 可与年度现金激励挂钩
火成	2. 典型企业:中粮集团非上市公司、山东华盛中天机械集团有限公司

### 典型案例一:以华菱钢铁为代表的上市公司 10.3 "限制性股票十股票增值权"模式

## 10.3.1 公司背景

湖南华菱钢铁股份有限公司(以下简称"华菱钢铁") 悬由湖南华菱钢铁集团有限 责任公司为主发起人,联合长沙矿冶研究院等单位,经湖南省人民政府批准共同发起 成立的股份有限公司,1999年7月在深交所上市。在網裝行业前所未有的市场变革 中, 华菱钢铁迅速崛起, 跻身于中国上大钢铁企业, 公成二十大钢铁企业之列。为了 更好地激励公司管理层,形成公司管理层利益与公司利益、股东利益的共同体,公司 根据监管部门有关规定,制订了《公司限制体股票激励计划》和《公司外籍高管股票 增值权激励计划》(以下简称公司股权激励计划)。华菱钢铁成为湖南省首家实行股权 激励计划的上市公司、其母公司华豪华团则实施了股票增值权计划。

## 10.3.2 激励方案的基本内

华菱钢铁的股权激励方案以限制性股票方案为主, 考虑到存在外方股东提名的外籍董 事和管理层不見备持有 A 股条件, 为该部分对象提供股票增值权方案, 两个方案的条款基 本等价。

### 1. 时间讲度安排

2008年1月14日召开第三届董事会第十九次会议审议通过了《公司限制性股票 激励计划(草案)》和《公司外籍高管股票增值权激励计划(草案)》,之后根据监管部 门的审核意见, 进行修改和完善。公司修订后的股权激励计划先后获得了湖南省国资 委的批准和国务院国资委的备案,并经中国证监会审核无异议。最后,于2008年7月 30 日完成限制性股票和股票增值权计划的授予和实施工作。

### 2. 激励方案

华菱钢铁股权激励方案中限制性股票和股票增值权方案的考核标准是完全一致 的,但在标书上存在差异。两个方案的主要差异表现在激励对象和标的不同,对比情 况见表 10-6。



华萎钢铁限制性股票和股票增值权方案对比

	限制性股票	股票增值权
激励对象	中国国籍董事、高管	外籍董事、高管
激励标的	在股东大会通过后 30 日内通过二级市 场回购	无须回购股票
授予价格	实际问购价格的 1 2. 即激励对象须支付问购价值 - 半的对价 【2008.7.28】	行权价为本次激励计划草义 【2908.1.10】公布日前30日股票均价及 前一交易日收盘价的孰高者
有效期	5年、2年锁定期和3年解锁期	5年 等待期和3年行权期
解锁/行权	在解锁年度內如満足考核要求, 河 除锁定, 白由处置股票	在行权期内激励对象可择机行权,要求华萎铜铁支付股权与行权价之间的 差价

具体而言,华菱钢铁的限制性股票和股票增值权激励计划方案的主要内容见表 10-7。

表 10-7 华蓥枫铁银制性股票和股票增值权激励计划方案

	限制性股票	股票增值权
激励对象	• 吳爾爾語為級管理人员 「核心長术(业务)人才和管理計士	<ul><li>市安賽乐米塔尔提名、公司董事会聘任的非中国国籍的高级管理人员</li></ul>
股票来源	<ul> <li>在股东大会审议通过股权激励计划起 30日内,公司按照股权激励计划规定提取 一定的购股资金,并从二级市场购买公司 A股股票,在授予日一次性授予激励对象</li> </ul>	<ul><li>由于股票增值权计划不涉及实际股票以生姜管线股票作为虚拟股票标的</li></ul>
授予价格	<ul> <li>限制性股票的授予价格为在约定购股期内,以购股资金从二级市场购买本期计划限制性股票的平均价格</li> <li>授予微励对象的单位限制性股票获授对价,单位限制性股票获授对价。单位限制性股票获授对价一该期计划投予价格×1/2</li> </ul>	行权价格为下列价格的较高者。      本涨励计划草案 【2008.1.10】摘要公布前 - 个交易日的公司股票      本涨励计划草案 【2008.1.10】摘要公布前 30 个交易日公司股票算术平均收盘价
解锁条件	<ul> <li>本計划號定期(等待期)为兩年,在續約 为40%、30%和30%。解號的考核指标包括 权时,20%的股票应根据其担任职务的任期。</li> </ul>	

赤虫

	限制性股票	股票增值权
	● E()E (净资产现金回报率): 作为每期计	划授予限制性股票或股票增值权的条件。在
	司经审计的业绩年度 EOE 达到或超过目标值	f. 该目标值为境内同行业对标企业同一·
	度 E()E 平均值	
	<ul> <li>● ROE (扣除    经常性损益后的加权平均)</li> </ul>	争资产收益率):作为限制性股票或股票增值
	权的锁定期和解锁期的考核条件。首次授予	的限制性股票锁定期首年公司 ROE 水平/
业绩指标	低于8%, 第一批解锁目的前一个年度 ROE	<b>本低于11%</b> ,之后每批解锁目的前一个年月
	公司 ROE 不低于 12%, 方能对限制性股票或	<b>戊股票增值权进行解锁</b>
	<ul><li>营业收入增长率: 作为限制性股票或股票</li></ul>	票增值权的锁定期和解锁期的考核条件。
	期计划的营业收入增长率考核目标为: 2007-	-2010年A 贷业收入分别比 2106年营业。
	人增长 18%、35%、60%、99%。第二期计	划的尤其收入增长率考核目标在第二期计
	实施前再届时确定	£7/1,
	• 根据公司绩效评价办法,在该批准从17	<b>股票的解锁</b> 目(或股票增值权的可行权起
A 1 Administra	日) 所在年度的前一个会计年度的 人领效i	评价合格
个人绩效	<ul> <li>在每期计划的最后 批股制性股票解锁</li> </ul>	(股票增值权行权) 时、激励对象获授限行
评价号核	性股票(股票增值权)总量的 。, 应根据	其担任职务的任期考核或经济责任审计结!
	确定是否解锁	
	10	1
	• 惩罚件条款: 木解锁的限制性股票及孩	<ul><li>有等待期和每期计划行权期内,如:</li></ul>
	策胜票的股票股利将由公司的 為所申请	位激励对象未满足计划内考核条件,则;
其他条款	解创业公司回购注销或由个人接公司要求	激励对象相应的该批股票增值权予以
	A Marian Control of the Control of t	THE PARTY OF THE P

## 10.3.3 激励计划实施情况及其影响

## 1. 限制性股票实施情况——业绩未达标,触发惩罚性条款

根据上述分析可知,公司于2008年7月25日至2008年7月28日从二级市场购人公司A股股票共计3435112股(占公司总股本的0.125%),平均购股成本约7.204元/股、使用资金24744940.18元,余259.82元。公司于2008年7月30日完成限制性股票和股票增值权计划的授予和实施工作。2008年本期限制性股票的授予影响公司2008年税前利润1237.26万元。

根据华菱钢铁限制性股票方案相关规定,授予限制性股票总量的40%,即1374045 股,于2010年7月30日已进入解锁期,授予限制性股票总量的30%,即1030534股,

F 2011 年 7 月 30 日进入解锁期; 授予限制性股票总量的 30%, 即 1 030 533 股, F 2012 年7月30日进入解锁期。由于中方高管激励对象未满足第一批、第二批及第三批计划考 核条件,本公司需向交易所申请解锁及回购注销事官。并根据限制性股票激励计划的有 关规定对其进行相应处置。

### 2. 股票增值权实施情况——业绩未达标。触发惩罚性条款

公司 F 2008 年 7 月 30 日向本公司外籍高管授予 36, 37 万份股票增值权,股票增 值权行权价格为人民币 12.95 元/股、等待期 2 年、等待期滞后的 3 年为行权期。

上述所授予股票增值权的 40%, 即 14.548 万份。 F 2010 年 7 月 30 日已进入解锁 期: 上述所授予股票增值权的 30%, 即 10.911 万份, 于2011 年 7 月 30 日进入解锁 期; 上述所授予股票增值权的 30%, 即 10.911 万份, 产2012 年 7 月 30 日进入解锁 期。由于外籍高管激励对象未满足第一批。第二批及第二批计划考核条件、相应的股 票增值权应予以注销。

#### 3. 实施激励计划后的业绩表现: 不抵市场低迷, 出现亏损

股权激励的推出及实施进-束机制,建立股东、公司与经营管理层之间的利益共享、风险共担机制。然而,依 然抵不过钢材市场低迷、下游需求疲软、原枕翼价格高位震荡运行的影响, 华菱钢 铁未能如期实现高速增长、并且出现不同程度的亏损。高管也因为惩罚性条款而受 到损失,最高个人损失约为40多万元。2007—2012年华菱钢铁经营情况如图10.7 所示。

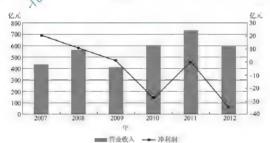


图 10.7 2007-2012 年华菱铜铁经营情况

## 10.3.4 案例解析

国有企业的高管团队激励和约束机制建立一直是困扰国有企业发展的重大理论 和现实难题。我有立较多参与了湖南省国资委有美国企改革的政策设计、华菱钢铁 公司是湖南国企的龙头企业、也是改革的重大试点和示范企业、其股权激励过程颇 有特色也很有代表性,尤其是在国有企业高管薪酬管制的红线下,推行以限制性股 票和股票增值权为工具的激励计划,较好地体现了其激励与约束并重的效果,很有 借鉴意义。

队)不仅限于关注公司短期经营结效和自身利益。更善眼下公司内在素质的提升和战 略件目标的实现, 使公司高层管理者与公司成为真正的利益共同体, 降低监控难度和 委托代理风险,也能达到抑制过度在职消费甚至含于受贿等违法乱纪行为。本案例的 一个重要特点就是面对政策红线如何有效解决技心团队中的外籍专家和高管的有效激 励问题, 鉴于外籍员工不能持股议, 法律和政策规定, 华菱钢铁采用了股票增值权计 划,较好地解决了这一难题。案例全面呈现了华菱钢铁公司在进行股权激励和股票 增值权计划的过程中所涉及的激励可象、股票来源之投予价格、解锁条件、业绩指 标和个人绩效评价考核等量态方案和过程、尤其意力案在实施过程中、根据约束条 件, 因宏观经济环境发生重大变化, 公司因业绩指标达不到预定目标而宣布终止整 个方案的实施、该种因触发惩罚性条款而流动决策程序终止激励方案实施的过程非 常具有典型意义, 百利干读者更深刻強理解和体悟股权和股票增值权激励方案中的 约束条件设计

使用说明,限制性股票和股票增值权激励属于较常用的长期激励方法, 其利益驱 动机制量, 当激励对象充分发挥自己的能力与创造力达到激励计划解锁条件时, 就可 以获得一部分股票收益,一个阶段激励计划顺利实施后。下一个阶段激励计划随之实 施,如果企业业绩能持续增长,激励对象通过持续的利益驱动而不断努力,形成良性 驱动效应。但是,该类激励方式启动的时机应该是企业具有良好增长预期阶段,通过 激励的逐步兑现而达到激励效果。华菱钢铁公司激励实施的时机选择不当。方案启动 后不久即陷入行业持续低涨、企业绩效持续下降状态。触发惩罚性条款、激励机制转 化为惩罚机制。当企业触发惩罚性条款后不久, 我参加了国资委组织的专题研讨会, 力主终止该方案,同时立即设计针对经济形势下行时有效的薪酬和激励考核方案,以 维持高管团队必需的动力,防止在外部经济环境不利时企业业绩更深度地滑落。国资 委及时终止了股票和股票增值权的激励方案,并根据企业经营环境,以全行业经济效 益水平和对标企业效益水平为标准, 重新制定了新的针对性的薪酬和考核方案, 遏制 了企业绩效的恶性下滑, 为后来的逆势上扬奠定了基础。通过股票增值权来解决外籍 专家长期激励问题是本案例的另一个亮点,进入 2016 年 7 月 13 日后,证监会新颁布



的《上市公司股权激励管理办法》将外籍员工也已列入可实施股权激励对象。在这种 情况下,如果再来设计方案时就不建议再使用股票增值权,因为其激励力度偏小,动 力不足。

### 室例研讨.

- 1. 比较限制性股票、股票增值权和股票期权的激励效果差异,并讨论其适用 条件。
- 2. 根据本案例给出的信息,请你推断该公司终止股票和股票增值权的激励方案 后,新的针对性薪酬和考核方案核心条款。
  - 3. 如果是在2016年7月13日后, 你会如何设计该公司的长期激励方案?

# 10.4 典型案例二: 一项被撤回的股票期权激励计划-中联重科针对核心员工的股票期权激励

## 10.4.1 公司背景

中联重科的前身为建设都长沙建设机械研究院、1956年成立于北京、1976年迁至 湖南长沙。1992年, 为探索科技成果转化的新途径, 该院依靠 7 名员 L, 借款 50 万 元资金创办了中联通了科技发展股份有限公司(简称"中联重科")。20 多年来,中联 重科年均复合增长合超过 65%,公司的英大业务板块混凝土机械和起重机械均位居全 球前两位。2002年,中联重科实现收入过900亿元,利税超过120亿元,企业即将突 破千亿收入大关。

# 10.4.2 激励方案基本内容

2013 年 2 月 26 日公告,中联重科第四届董事会 2013 年度第二次临时会议于 2013 年2月21日召开,审议并通过了《公司股票期权与限制性股票激励计划(草家)及摘 要》「激励计划包括股票期权激励计划和限制性股票激励计划两部分, 其股票来源为 公司向激励对象定向发行新股, 本案例主要介绍股票期权计划。

### 1. 股票期权激励计划的目的

股票期权激励计划是为了进一步完善本公司的公司治理结构、将股东与管理层的利益

σ 资料来源: 2014年3月28日中联重科股份有限公司发布的《(1)修订公司竞程(2)建议在中国发 行中期票据及(3)撤销建议采纳的股票期权激励计划及限制件A股激励计划》公告。

相结合,增强公司管理团队和业务骨干的责任感。 使命感,为中联重科持续发展奠定核心 人才基础。

- 2. 股票期权激励计划的激励对象确定依据和范围
- (1) 激励对象确定依据。

股票期权激励计划的激励对象根据《公司法》《证券法》《股权激励管理办法》《股 权激励实现备忘录》《上市规则》及其他有关法律、法规、规范性文件和《公司章程》 的相关规定确定,

(2) 激励对象的范围。

股票期权激励计划建议的激励对象包括本公司现任董承、高级管理人员及核心关 键技术及管理人员、先进个人以及董事会认为合适的其他人

此外、上述人士若发生以下任一情况、即不能成为股票期权激励计划的激励对 象,①最近三年内被深交所及联交所所公开潜流或言布为不适当人员;②最近三年 内因重大违法违规行为被中国证监会予以预查处罚;③具有《公司法》规定的不得 担任本公司董事,高级管理人员情形: (1)董事会认定的其他严重违反本公司有关规 定的。

- (1) 股票期权激励计划的股票来源
- 以人民币入股者通股作为股票期权盈局计划的股票来源。
- (2) 股票数量

根据股票期权激励计划拟授出的期权所涉 A 股综述为 157 201 500 股 A 股,约占 本公司现时已发行股本总额的 2,04%,约占目前已发行 A 股总额的 2,50%。

除非经股东大会批准,任一激励对象通过形式股票前激励计划或本公司其他有 效的股票期权激励计划(如有)所授期权而独立发行的 △股总额,任何时候均不超 过本公司当时同类股本总额的1%,并且在任何12个月期间内授予任一激励对象的 上限(包括已行使、已注销及尚未行使的期权)不得超过本公司同类别股本总额 的 1%。

## 4. 股票期权激励计划的激励工具

股票期权激励计划采用期权作为激励工具,标的股票为本公司 A 股普诵股。在有 效期及行权期内,并在满足股票期权计划行权条件和行权安排的情况下,每份期权让 持有人有权以预先确定的价格购买本公司一股 A 股。



- 5. 有效期、授予日、等待期、可行权日、禁售期
- (1) 有效期。

股票期权激励计划有效期为5年。自根据股票期权激励计划首次授予日起计算。

(2) 授予日。

股票期权激励计划在报中国证监会备案无异议、获本公司股东大会审议通过值日 起30日内,由董事会确定首次授予日,并完成登记、公告等相关程序。首次授予日及 任何其后的授予日必须为交易日,股票期权激励计划生效之日30天内,由董事会进行 股票期权激励计划首次授予:由首次授予之日起12个月内,进行其后授予。

(3) 等待期.

股票期权激励计划的等待期是授予日起 12

(4) 可行权日.

根据股票期权激励计划授予的期权按规定的证例分期行权。可行权日必须为交易 日,所有期权必须在期权有效期内行权完整、有效期结束后,已授权但尚未行权的期 权作废,由本公司注销。

(5) 禁售期。

期权行权时发行的 A 股的繁售规定如下。

- ① 激励对象为本公司董斯或高级管理人员的。其在任职期间每年转让的 A 股不得 超过其所持有 A 股总数的-25%; 在离职后来军内, 不得转让其所持有的 A 股。
- ② 激励对象为本公司董事或高级领理人员的,将其行权后发的 A 股在买人后 6 个 月内卖出,或各位卖出后6个月内又买火,由此所得收益由董事会收回,全归本公司 所有。
- ③ 在有效期内,如果《公司法》《证券法》、相关法规和《公司章程》中对本公司 董事和高级管理人员转让 A 股的限制发生了变化, 活用修改后的限制规定。
  - 6. 行权价格和确定方法
  - (1) 首次授予的行权价格。

股票期权激励计划首次授予所建议授予的期权的行权价格为短股 A 股人民币 9.30 元, 在满足行权条件后,激励对象根据首次授予获授的每份期权可按每股 A 股人民币 9,30 的价格购买 -股 A 股。

以上行权价格为下列两者较高者,①本公告公布之目前一个交易目(即2013年2 月21日), A股存深交所的收盘价,即每股A股人民币9,19元; ②本公告公布之日 前30个交易日,A股在深交所的平均收盘价,即每股A股人民币9.30元。

(2) 任何其后授予的行权价格确定方法。

根据股票期权激励计划任何其后授予的期权须经董事会批准,并在召开相关董事

会会议批准该授予后,由董事会在可行情况下尽快公布相关授予情况的摘要(包括承 授人的姓名、将授予的期权数目及其他期权条款)。

股票期权激励计划其后授予的期权的行权价格为下列两者较高者, ①上述其后授 予公布目前一个交易目,A股在深交所的收盘价;②上述其后授予公布目前30个交易 日, A 股在深交所的平均收盘价。

### 7. 期权的获授条件和行权条件

(1) 期权的获将条件

本公司未发生以下任一情形。

- ① 最近一个会计年度财务会计报告被注册会计师出具透定意见或者无法表示意见 的审计报告。
  - ② 最近一年内因重大违法违规行为被中国证 识行政外罚。
  - ③ 中国证监会认定的其他情形。
  - (2) 行权条件。

除满足上述条件外必须满足以下条

① 公司业绩考核指标。

下列适用的业绩参核指标 (表 10-8),激励对象方 本公司必须在相关行权期的 可行权.

行权期	业绩考核目标
第一个行权期	2013 年度净利润相比 2012 年度增长不低于 12%
第二个行权期	2014年度净利润相比 2013 年度增长不低于 12%, 且较 2012 年度增长不低于 25.4%
第一个行权期	2015 年度净利润相比 2014 年度增长不低于 12%, 且较 2012 年度增长不低于 40.5%

本公司净利润为归属于股东的扣除非经常性损益后的净利润。

着本公司在行权期内任何一期未达到行权条件,则当期可行权的相应比例的期权 可以递延到下一年,在下一年达到行权条件一并行权。若下一年仍未达到行权条件, 本公司有权不予行权并注销。

② 激励对象业绩考核指标。

激励对象只有在上一年度绩效考核为合格以上。才能行权当期期权、行权期考核 若不合格,则取消当期行权额度,期权份额由本公司注销。

### 174 人力资源管理前沿与热点问题: 基于中国本土的案例解析



股票期权激励计划授予的期权自首次授予日起满 12 个月后分批行权。不同行权期行权情况见表 10-9。

行权期	行权时间	可行权数量占获授期权数量比例
第一个行权期	自首次授予日起 12 个月后的首个交易日起至首 次授予日起 24 个月的最后一个交易日当日止	33%
第二个行权期	自首次授予日起24个月后的首个交易日起至首 次授予日起36个月内的最后一个交易日当日止	33%
₩ - A 4: 4n Hu	自首次授予日起36个月后的首个交易日起室首	0.497

表 10-9 不同行权期行权情况

本公司每年实际生效的期权份额格根据本公司当年财务业绩考核结果相应调整。

次授予日起 48 个月内的最后一个交易日当日止

## 8. 根据股票期权激励计划建议授予

### (1) 授予期权的股票数量。

根据股票期权激励计划可授予的期权所涉 A 股总数为 157 201 500 股 A 股,约占本公司现有已发行股本总额的 2.04%,及现已发行 A 股总数约 2.50%。首次授予将涉及可认购 141 481 300 股 A 股,约占本公司现有已发行股本总额 (7 705 954 050 股)的 1.84%,约占本公司现有已发行 A 股总数 (6 275 925 164 股 A 股)约 2.25%。

### (2) 根据股票期权激励计划分配期权。

股票期权激励计划首次授予涉及的建议激励对象共计 1 549 人,占本公司 2011 年 年末员工总数的 4.7%,其中包括本公司董事、高级管理人员、公司核心关键技术及 管理人员和先进个人,以上本公司及其子公司核心关键技术和管理人员的分配情况由 董事会薪酬与考核委员会提案,董事会决定,监事会审阅。股票期权激励计划的首次 授予的分配情况见表 10-10。

表 10-10 股票期权激励计划的首次授予的分配情况

激励对象职位	激励对象合共获授的 期权数量 (份)	该类激励对象获授期权 占股票期权激励计划 授予期权总量比例	相关 A 股占本公司 总股本比例
董事长	2 766 700	1.760%	0.036%
执行董事	1 106 900	0.704%	0.014%
副总裁"	1 844 800	1.174%	0.024%
高级总裁*	1 844 800	1. 174%	0,024%
副总裁。	1 844 800	1. 174%	0.024%
副总裁。	1 844 800	1. 1/4	0.024%
高级总裁。	1 475 800	10.30%	0.019%
副总裁。	1 475 800	0. 939%	0.019%
副总裁。	1 475 800	0.939%	0.019%
公司秘书:	1 425 800	0, 939%	0.019%
高级总裁"	1106 900	XX9. 701%	0.014%
副总裁	1 106 900	0.704%	0.014%
副总裁	1 106 900	0.704%	0.014%
副总裁	73 790	0.469%	0.010%
高级总裁。	737 900	0.469%	0.010%
高级总裁"	737 900	0.469%	0.010%
高级总裁。	737 900	0.469%	0.010%
高级总裁#	1 475 800	0.939%	0.019%
首席信息官#	1 475 800	0. 939%	0.019%
副总裁"	1 475 800	0. 939%	0.019%
核心关键技术及管理 人员及先进个人 (1529名激励对象)	113 625 200	72. 280%	1.475%
·计 (1 549 名激励对象)	141 481 300	90.000%	1.836%

股票期权激励计划首次授予后余下期权 15 720 200 份,约占本公司现有已发行股 本总额 0.20%, 及现已发行甲股总数约 0.25%。

### 10.4.3 撤回公告

白董事会建议采纳激励计划后,中国宏观经济,工程机械行业及资本市场均发生 较大变化:宏观经济增速下降、工程机械行业市场需求进一步下滑、A股市场持续调 整。受上述因素影响,工程机械行业上市公司的业绩和股价均受到了较大的影响,激 励计划无法真正发挥激励作用。

鉴于上述原因,董事会认为继续推进原激励计划难以选到预期的激励效果。经过 慎重考虑,2014年3月,公司董事会决定撤销股票期权激励计划,并及时向中国证监 会提交撤销申请◎

## 10.4.4 案例解析

股票期权是使用率最高的一种股权激励方法,中联重科实施股票期权计划的目的 是,通过股票期权将企业管理层和核心骨干利益与企业的利益紧紧捆绑起来,以激发 其工作热情和活力。该案例展示了一个基本完整的股票期权激励计划,详细规定了股 票期权激励计划的目的、激励对象确定依据和范围、股票来源和数量、激励工具、行 权价格和确定方法。期极获授条件和行权条件等内容。尤其是该案例也是业绩与指标 不能达到而不得不撤回公告的一次激励计划,具有典型意义。

评价:自2005年我国实行股权分置改革以来,国有大中型企业薪酬体制市场化改 革步伐不断加快,实行股权激励的上市公司数量逐年持续增长,截至2015年年底,推 出股权激励计划的上市公司总共有808家,占比近30%。股权激励计划对科技型、创 新型公司的推动比较明显,对调动员工积极性、提升公司业结发挥作用显著。因为股 票期权是典型的基于公司高速成长和良好预期而实施的有效激励方案, 我国的科技 型、创新型上市公司多有这种高成长特征,其股票期权激励效果较好。这种激励的时 机选择也应该是经济形势上行,企业发展预期较好的时候。而中联重科该激励方案选 择的时机不当,但及时终止实施股权激励计划,专注调结构、抓效益,重塑企业的竞 争力,可谓明智之举。

使用说明,本案例的股票期权计划基于股权激励的相关法律法规,统筹兼顾了企 业、管理层、员工各方的利益诉求、设置了激励模式、激励对象、行权价格、激励期 限、激励条件、授予数量等全套股票期权激励方案,是一个经典的、完整的股票期权

资料来源: 2014年3月28日中联重科股份有限公司发布的《(1)修订公司章程(2)建议在中国发 行中期票据及(3) 横销建议采纳的股票期权激励计划及限制性A股激励计划》公告。

激励方案。特别提醒读者注意的具。该激励方案有效期法5年。旨在通过分批行权。 较长的授予期以防止业绩操挖行为,避免福利行为, 法到有效激励目标⊕ 本案例的 主要问题还是在于激励方案的实施时机选择不当,方案失效后尽管及时终止,但留下 的激励空白未能设计有效的替代方案予以弥补,对企业在经济形势不利时的健康发展 构成障碍。

### 案例研讨:

- 1. 如何防止国有企业的股权激励出现"自定薪酬、自谋福利"等现象?
- 2. 请你根据案例中的信息,设计终止股权激励后的替代激励方案,并组织探讨其 有效性,



① 吕长江,郑慧莲,严明珠,等,上市公司股权激励制度设计;是激励还是福利?[月]管理世界,2009 (9); 133 - 147.